



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MARKETINGU A OBCHODU

Analýza image zaměstnavatele na trhu mlékárenských výrobků  
The Analysis of the Employer Image on the Dairy Market

Student:

Bc. Denisa Klimešová

Vedoucí bakalářské práce:

doc. Ing. Vojtěch Spáčil, CSc.

Ostrava 2019

# Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Denisa Klimešová**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T062 Marketing a obchod

Téma: **Analýza image zaměstnavatele na trhu mlékárenských výrobků**  
**The Analysis of the Employer Image on the Dairy Market**

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Charakteristika společnosti Mlékárna Kunín a.s.
  3. Teoretická východiska analýzy image
  4. Metodika shromažďování dat
  5. Analýza výsledků výzkumu
  6. Návrhy a doporučení
  7. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- FERNANDEZ-LORES, Susana et al. Affective Commitment to the Employer Brand: Development and Validation of a Scale. *BRQ Business Research Quarterly*. 2016, 19(1), 40-54. ISSN 2340-9436.
- REIS, Germano Glufke and Beatriz Maria BRAGA. Employer Attractiveness from a Generational Perspective: Implications for Employer Branding. *Revista de Administração*. 2016, 51(1), 103–116. ISSN 0080-2107.
- VERČIČ, Ana Tkalac and Dubravka Sinčić ČORIČ. The Relationship between Reputation, Employer Branding and Corporate Social Responsibility. *Public Relations Review*. 2018, 44(4), 444-452. ISSN 0363-8111.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Vojtěch Spáčil, CSc.**

Datum zadání: 23.11.2018

Datum odevzdání: 26.04.2019



---


doc. Ing. Vojtěch Spáčil, CSc.  
*vedoucí katedry*

---

prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal  
*děkan fakulty*

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně příloh vypracovala samostatně“

V Ostravě dne 26. dubna 2019



.....

Bc. Denisa Klimešová

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala svému vedoucímu diplomové práce, doc. Ing. Vojtěchu Spáčilovi, CSc. za odborné vedení, věcné připomínky a vstřícnost při konzultacích.

Bc. Denisa Klimešová

## Obsah

1	Úvod.....	7
2	Charakteristika společnosti Mlékárna Kunín a.s. ....	9
2.1	Charakteristika mlékárenského trhu.....	9
2.1.1	Mléko a mléčné výrobky .....	9
2.1.2	Mlékárenské produkty .....	10
2.1.3	Nákup a ceny mléka .....	11
2.1.4	Zahraniční obchod s mlékem.....	11
2.1.5	Evropský trh s mlékem.....	11
2.2	Charakteristika mikroprostředí .....	12
2.2.1	Historie společnosti Mlékárna Kunín a.s.....	12
2.2.2	Lactalis Groupe.....	13
2.2.3	Organizační struktura společnosti Mlékárna Kunín a.s.....	13
2.2.4	Výrobky společnosti Mlékárna Kunín a.s. ....	14
2.2.5	Marketingová komunikace společnosti Mlékárna Kunín a.s.....	16
2.3	Charakteristika mezoprostředí .....	17
2.3.1	Dodavatelé .....	17
2.3.2	Zákazníci.....	18
2.3.3	Konkurence .....	18
2.3.4	Veřejnost.....	20
2.4	Charakteristika makroprostředí.....	21
2.4.1	Demografické faktory.....	21
2.4.2	Ekonomické faktory .....	22
2.4.3	Technologické faktory.....	22
2.4.4	Přírodní faktory .....	23
2.4.5	Politicko-Legislativní faktory .....	23
3	Teoretická východiska analýzy image .....	25

3.1	Koncept značky .....	25
3.1.1	Vymezení značky .....	25
3.1.2	Prvky značky.....	26
3.1.3	Typy značek .....	27
3.1.4	Hodnota obchodní značky .....	27
3.1.5	Povědomí o značce.....	29
3.2	Image značky .....	30
3.2.1	Pojem image.....	30
3.2.2	Druhy image.....	31
3.2.3	Vlastnosti image.....	31
3.2.4	Firemní image .....	32
3.3	Firemní identita .....	32
3.3.1	Firemní kultura.....	33
3.3.2	Firemní komunikace.....	34
3.4	Koncept značky zaměstnavatele .....	34
3.4.1	Značka zaměstnavatele .....	35
3.4.2	Budování značky zaměstnavatele .....	35
3.4.3	Význam budování značky.....	36
3.4.4	Hodnotová nabídka zaměstnavatele .....	36
3.4.5	Trendy v budování značky zaměstnavatele .....	38
4	Metodika shromažďování dat.....	39
4.1	Přípravná fáze .....	39
4.1.1	Definice problému.....	39
4.1.2	Cíl a obsah výzkumu .....	40
4.1.3	Typy a zdroje dat.....	40
4.1.4	Časový harmonogram výzkumu .....	40
4.1.5	Plán výzkumu.....	41



4.2	Realizační fáze .....	42
4.2.1	Sběr dat .....	42
4.2.2	Problémy při realizaci výzkumu .....	42
4.2.3	Struktura výběrového souboru .....	42
4.2.4	Zpracování dat .....	47
5	Analýza výsledků výzkumu .....	48
5.1	Analýza postojů a chování stávajících zaměstnanců .....	48
5.1.1	Zdroje povědomí o společnosti .....	48
5.1.2	Zájem pracovat ve společnosti .....	49
5.1.3	Preference zaměstnaneckých benefitů .....	50
5.1.4	Postoje zaměstnanců ke společnosti .....	52
5.1.5	Úmysl fluktuace .....	53
5.1.6	Důvody ke změně zaměstnání .....	57
5.1.7	Délka pracovního poměru .....	58
5.1.8	Doporučení společnosti jako zaměstnavatele .....	61
5.2	Analýza výsledků šetření potenciálních zaměstnanců .....	62
5.2.1	Zdroje vyhledávání potenciálního zaměstnavatele .....	62
5.2.2	Kritéria výběru zaměstnavatele .....	67
5.2.3	Analýza znalosti společnosti .....	70
5.2.4	Analýza image společnosti Mlékárna Kunín a.s. ....	75
5.3	Srovnání výsledků šetření .....	80
6	Návrhy a doporučení .....	83
6.1	Návrhy pro udržení stávajících zaměstnanců .....	83
6.1.1	Zlepšení interní komunikace .....	83
6.1.2	Rozvíjení nabídky zaměstnaneckých benefitů .....	84
6.2	Doporučení pro potenciální zaměstnance .....	85
6.2.1	Budování vědomí a image společnosti .....	85

6.2.2	Rozvoj vnější komunikace.....	86
6.2.3	Spolupráce se školami .....	89
7	Závěr .....	90
	Seznam použité literatury .....	92
	Seznam zkratk.....	96
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

# 1 Úvod

Česká republika se v užítkovosti mléka řadí mezi nejlepší v Evropě. Nejvíce mléka se vyrábí na Vysočině, která má také nejvyšší stavy skotu v ČR. Trh s mlékem se i tři roky po zrušení evropských kvót na produkci mléka stále potýká s přebytky. Mnoho zemí, jako například Německo, Nizozemí, Itálie či Irsko, totiž od roku 2015 zvýšilo svou výrobu, což při stagnující spotřebě mléka vytváří vysoký tlak na export a cenu a vede tak k nestabilitě zejména na úrovni prvovýroby. Výrobci mléka a mléčných výrobků proto potřebují kvalifikované pracovníky, aby udrželi krok s evropským trhem.

V dnešní době, kdy je nezaměstnanost na velmi nízké úrovni (2 %), je pro firmy stále obtížnější tyto kvalifikované zaměstnance najít. Společnosti jsou nuceny plošně zvyšovat mzdy, aby nové zaměstnance přilákaly a ty současné udržely. Předhánění se v pestré nabídce benefitů, školení a různých akcích pořádaných pro zaměstnance. Ani toto však nemusí být rozhodujícím faktorem pro volbu společnosti jako zaměstnavatele. Mnoho lidí se zajímá o to, zda je jejich zaměstnavatel společensky odpovědný, jestli chrání životní prostředí, jak nakládá s vodou, zda neznečišťuje ovzduší apod. Je tedy důležité, aby firma své aktivity dobře prezentovala a budovala tak svou značku zaměstnavatele a pozitivní image. Společnost jejíž image je vnímána pozitivně, pak působí jako atraktivní a spolehlivý zaměstnavatel. Má tak větší šanci obstát v konkurenčním prostředí na trhu práce.

Tématem této diplomové práce je zhodnocení image společnosti Mlékárna Kunín a.s. Práce byla vypracována na žádost a ve spolupráci se samotnou mlékárnou. Společnost by chtěla zjistit, jak její image zaměstnavatele vnímají potenciální zaměstnanci a jaké mají povědomí o její činnosti. Vnímání image společnosti by mělo být zjišťováno také u stávajících zaměstnanců, aby mohly být zlepšeny podmínky a procesy uvnitř firmy.

Cílem diplomové práce je tedy analýza image společnosti jako zaměstnavatele na trhu mlékárenských výrobků. Pomocí výzkumu, prováděného formou dotazníkových šetření, by mělo být zjištěno, jak společnost Mlékárna Kunín a.s. vnímají její stávající zaměstnanci, kde se o ní dozvěděli, jaké preferují benefity, dále zda uvažují o změně zaměstnání nebo jestli by společnost doporučili svým rodinám a známým. U potenciálních zaměstnanců společnosti by mělo být nejprve zjištěno, jaké zdroje obecně využívají pro hledání zaměstnání, jaká jsou jejich

klíčová kritéria při výběru zaměstnavatele apod. Následně by potenciálním pracovníkům měly být položeny otázky týkající se známosti a image samotné společnosti Mlékárna Kunín a.s.

Obsahem práce je představení a charakteristika společnosti Mlékárna Kunín a.s., jejich konkurentů a také trhu, na kterém působí. V další části jsou popsána teoretická východiska analýzy image, také metodika použitého výzkumu a následně je provedena samotná analýza výsledků výzkumu. Na základě těchto výsledků jsou firmě v závěru práce poskytnuty návrhy a doporučení pro zlepšení její image zaměstnavatele, pro získání nových pracovních sil a udržení si těch stávajících.

## **2 Charakteristika společnosti Mlékárna Kunín a.s.**

Tato kapitola v první řadě charakterizuje samotný trh mléka a zabývá se hlavní surovinou, kterou mlékárny potřebují pro to, aby vůbec mohly existovat a vyrábět další produkty s přidanou hodnotou. Dále je zde popsán vývoj nákupu, prodeje a cen mléka, jak na trhu tuzemském, tak na trhu zahraničním. Kapitola zahrnuje také popis evropského trhu s mlékem, historii, strukturu a současnou situaci samotné společnosti Mlékárna Kunín a.s., pro kterou byl výzkum prováděn a v neposlední řadě je zde zahrnuta charakteristika mikro, makro a mezo prostředí firmy.

### **2.1 Charakteristika mlékárenského trhu**

#### **2.1.1 Mléko a mléčné výrobky**

Mléko a mléčné výrobky patří již po staletí k základním potravinám. Mléko samo o sobě je dokonalý a nejpřirozenější nápoj, se kterým se jedinec setkává bezprostředně po narození. Mléko a mléčné výrobky jsou potom v různých formách neopomenutelnou součástí naší výživy.

V dnešní moderní době komunikačních technologií, ale také silného konkurenčního boje v potravinářství, se šíří různé nepravdy, dezinformace a mýty, které se týkají mléka. Veřejnost je neustále vystavena otázkám, zda je nebo není mléko zdravé a jestli je náš spojenec, či nepřítel. Ohledně konzumace mléka jsou lidé v podstatě rozděleni na dva tábory. Jedni na zdravotní pozitivita mléka nedají dopustit, druzí, kterých je naštěstí menšina, jsou přesvědčeni o tom, že se jedná o cizí látku, která nemá v lidském organismu co dělat. [10]

#### **Mléko**

O významu mléka dobře věděli již naši předci. Mlékem je nazýván tekutý sekret mléčné žlázy savců. Obsahuje všechny živiny potřebné k uchování života, k normálnímu růstu a vývoji mláďate. Jedná se o komplexní potravinu obsahující téměř všechny nutričně významné makro i mikroživiny. Při zpracování mléka se nepoužívají žádné přidané látky, výrobek je přirozeně bohatý na nutrienty, obsahuje řadu vitamínů a minerálních látek. Mléko pokrývá velkou část denní spotřeby vápníku, vitaminy B2 a B12, obsahuje přirozeně se vyskytující cukr laktózu a malý obsah sodíku. [10]

## **Mléčné výrobky**

Mléčnými výrobky rozumíme produkty, které pocházejí výlučně z mléka, přičemž mohou být přidány látky nezbytné k jejich výrobě za předpokladu, že nejsou použity k částečné nebo úplné náhradě jakékoliv složky mléka. Složené mléčné výrobky jsou podle předpisu takové, jejichž žádná část nenahrazuje nebo není určena k náhradě jakékoliv složky mléka a jejichž důležitou součástí je mléko nebo mléčný výrobek, ať z hlediska množství nebo z hlediska vlastností daného výrobku. [39]

### **2.1.2 Mlékárenské produkty**

Mezi tzv. hlavní mlékárenské produkty můžeme zařadit:

#### **Tekuté mléčné výrobky**

Do této kategorie řadíme konzumní mléka a smetany, které lze rozdělit podle tepelného ošetření, a tedy i podle trvanlivosti na:

- Mléko pasterované (čerstvé mléko)
- Mléko trvanlivé
- Mléko s prodlouženou trvanlivostí

Podle tučnosti lze mléko rozdělit na:

- Mléko plnotučné (3,5 % tuku)
- Mléko polotučné (1,5 % - 1,8 % tuku)
- Mléko odtučněné nebo odstředěné (0,5 % tuku)

Do této kategorie dále patří – trvanlivá ochucená mléka, konzumní smetany, sladké smetany, smetany ke šlehání, instantní šlehačka, smetana do kávy, kysané smetany. [10]

#### **Zakysané mléčné výrobky**

Jedná se zejména o mléčné výrobky, u kterých byla část mléčného cukru laktózy přeměněna účinkem speciálních bakterií mléčného kvašení na kyselinu mléčnou a vlivem zvýšené kyselosti došlo k vysrážení bílkovin. Do této skupiny se řadí:

- Jogurty
- Jogurtová mléka
- Zakysaná mléka – kysané podmásli, acidofilní mléko, kefir, keřirové mléko [10]

## **Máslo a mléčné pomazánky**

Jedná se o koncentrovaný mléčný tuk vyrobený z kravského mléka tak, že tuk tvoří souvislou fázi, ve které je velmi jemně rozptýlena voda. Označení máslo může nést jen výrobek obsahující nejméně 80 % (mléčného) tuku.

Dále existují ještě tyto skupiny mlékárenských produktů – sýry a tvarohy, mražené smetanové krémy, zahuštěné mléko slazené a neslazené a sušená mléka. [10]

### **2.1.3 Nákup a ceny mléka**

Za rok 2018 bylo nakoupeno od tuzemských producentů 2 953,3 mil. litrů mléka, z toho nákup mlékáren od producentů a odbytových organizací činil 2 525,3 mil. litrů. Průměrná cena zemědělských výrobců mléka byla o 2,1 % vyšší než v roce 2017 a dosáhla 8,62 Kč za litr mléka. Na začátku roku 2018 (v lednu a únoru) a také na konci (v prosinci) přesáhla cena mléka hranici 9 Kč za litr. Za nejnižší cenu prodávali chovatelé mléko v červenci 2018 (8,20 Kč/litr). [14]

### **2.1.4 Zahraniční obchod s mlékem**

Mlékárny nezůstávají u prodeje a nákupu mléka a mléčných výrobků pouze z České republiky. Mnoho z nich nakupuje mléko ze zahraničí a následně své produkty do zahraničí také prodávají. V roce 2018 se do České republiky dovezlo 254,5 tis. tun (−15,6 %) mléka a mléčných výrobků, do zahraničí se jich vyvezlo 1 102,7 tis. tun (+5,5 %). Výrazný přebytek zahraničního obchodu s mlékem a mléčnými výrobky se meziročně zvýšil. Největší podíl na tomto výsledku mělo mléko a smetana společně se sýry a tvarohem. U obou těchto komodit došlo ke snížení dovozu a zvýšení vývozu, přičemž bilance obchodu s mlékem byla výrazně kladná (+852,4 tis. tun) a u sýrů a tvarohu záporná (−39,3 tis. tun). Schodek obchodu s máslem (−20,4 tis. tun) se mírně prohloubil zvýšeným dovozem. Dovezlo se více zakysaných mléčných výrobků, a tím byl snížen jejich obchodní přebytek na 19,9 tis. tun. Na obchodu s mlékem a mléčnými výrobky se nejvíce podílelo Německo a Slovensko v obou směrech, na dovozu také Polsko a vývozu Itálie. [14]

### **2.1.5 Evropský trh s mlékem**

Česká republika se řadí v užitkovosti mléka mezi nejlepší v Evropě. Nejvíce mléka se vyrábí na Vysočině, která se taktéž těší nejvyššímu stavu skotu. Trh s mlékem se i po zrušení evropských kvót na produkci mléka stále potýká s přebytky, jelikož řada zemí, jako například

Německo, Nizozemí, Itálie nebo Irsko, od roku 2015 zvýšila svou výrobu. Zrušení těchto kvót má také trvalé důsledky, neboť vedlo k trvalému růstu produkce mléka ve většině evropských zemí, což při stagnující spotřebě v evropských zemích vytváří vysoký tlak na export a cenu a vede také k nestabilitě zejména na úrovni prvovýroby.

Po ukončení systému kvót byl v EU zaveden nový systém sledování tržní produkce mléka. Každý měsíc se tak sledují dodávky syrového kravského mléka od producentů směrem k prvním kupujícím v každém členském státě. Pro mlékárny se však po zrušení kvót příliš nezměnilo. Naopak jim ubyla evidence mléka u dodávek zemědělců a jejich vykazování.

Zrušení produkčních kvót na mléko však není jediným problémem, se kterým si musí mléčný trh poradit. Svou roli hraje také situace na globálním trhu. Snížila se poptávka v Číně, rozpadl se severoafrický trh a omezil se obchod EU s Ruskem v souvislosti s krizí na Ukrajině. To vše přispívá k nerovnováhám, vytváří významné ekonomické ztráty a způsobuje kolaps na evropském mléčném trhu. Výkyvy na trhu s mlékem také zřejmě způsobí odchod Spojeného království z Unie, protože Britové jsou významným dovozcem evropské produkce. Tuto situaci lze řešit intenzivní podporou vývozu, která už částečně funguje, ale i tak vytváří další nerovnováhy. [15]

## **2.2 Charakteristika mikroprostředí**

Jedná se o vnitřní prostředí podniku, které firma může ovlivnit. Mikroprostředí je tvořeno souhrnem všech prvků, vztahů a vazeb mezi subjekty či odděleními ve společnosti. Všechny útvary v podniku by měly být navzájem propojeny a musí spolu spolupracovat, aby byla firma schopna dosáhnout stanovených cílů. [32]

### **2.2.1 Historie společnosti Mlékárna Kunín a.s.**

Na konci 19. století je na Novojičínsku zakládáno mnoho malých mlékáren. V Kuníně vznikla výroba sýra s denní spotřebou asi 1000 litrů mléka na produkci ementálu. Tato výroba fungovala pod Švýcarským výrobcem Zürcherem až do roku 1940. V letech 1943-1944 byla dokončena výstavba nové budovy mlékárny. Závěrečné práce probíhaly ještě v době, kdy se k obci blížila sovětská fronta. Aby mohla být mlékárna znovu uvedena do provozu v poválečném období v letech 1945-1946, potřebovala dostatečné dodávky mléka. Na Novojičínsku se tak začali sdružovat drobní zemědělci a bylo ustanoveno Kravařské mlékárenské družstvo. Od roku 1947 byla mlékárna znovu v plném provozu. V roce 1950 došlo ke znárodnění mlékárenského průmyslu a mlékárna dostala nový název Mlékařské závody, národní podnik, Kunín. V roce



1967 mlékárna získala, v konkurenci dvanácti podniků ze Severomoravského kraje, standard podnikového ředitele svědčící o jakosti vyráběných výrobků. Samotná Mlékárna Kunín a.s. vznikla v roce 1992. Rok 2007 přinesl změnu v podobě nového majitele Mlékárny Kunín a.s., kterým se stala francouzská společnost Lactalis Groupe. V roce 2004 Mlékárna Kunín a.s. přestěhovala své výrobní závody do Ostravy – Martinova. [16]

### **2.2.2 Lactalis Groupe**

Majitel společnosti je jednou z nejprogresivnějších společností v potravinářském průmyslu na světě. Lactalis Groupe je rodinná firma, která vyrábí a dodává našim spotřebitelům vysoce kvalitní produkty vynikajících značek již 80 let, během nichž došlo k výraznému růstu společnosti jako takové. Z malé továrny, která byla založena v roce 1933 v Laval ve Francii, se Lactalis Groupe stal rychle se rozšiřující a expandující společností. Počet zaměstnanců firmy je přibližně 73 000 a působí v 79 zemích po celém světě. Lactalis Groupe vlastní značky jako Président, Galbani, Parmalat, Puleva, Nesquik, Kunín, Gran Capitan či Lactel. Značku Kunín a.s. vlastní společnost od roku 2007. [17]

### **Strategické cíle společnosti Mlékárna Kunín a.s.**

Tyto cíle jsou nejvyššími cíli organizace. Jsou používány v rámci strategického řízení. Správně nastavené cíle organizace nejsou zaměřené pouze na jednu oblast, ale jsou nastaveny jako vyvážené. Strategické cíle navazují na poslání a formulovanou vizi společnosti. [33]

Společnost Mlékárna Kunín a.s. sleduje dva, pro ni nejdůležitější, strategické cíle:

1. Snaží se být především jedničkou na českém trhu s mléčnými produkty. Primárně se o toto prvenství snaží v kategorii jejích pilířových produktů, jimiž jsou smetana a termix.
2. Druhým nejdůležitějším cílem, který společnost sleduje je takový, aby byla schopna úspěšně konkurovat také v dalších segmentech výrobků. Těmito produkty jsou dezerty, jogurty a zakysané výrobky.

### **2.2.3 Organizační struktura společnosti Mlékárna Kunín a.s.**

#### **Výrobní závod a centrála**

Společnost Mlékárna Kunín a.s. má pouze jeden výrobní závod, který se od roku 2004 nachází v Ostravě – Martinově. Skládá se z hlavní budovy, kde probíhá výroba veškerých produktů mlékárny. Součástí výrobní budovy je také administrativa. Dále se v areálu výrobního

závodu nachází dvě navzájem propojené budovy chlazených skladů, oddělení nákupu, expedice, kvality a technické oddělení. Dále také oddělení materiálně technického zabezpečení, personální útvar, management a výzkum a vývoj. Z důvodu nedostatečné kapacity vlastních skladů společnost využívá také sklady externí.

Na centrále v Praze se pak nachází oddělení prodeje, marketing, finance, správa dodavatelského řetězce, ředitel skupiny, centrální HR a oddělení kvality.

### **Výzkum a vývoj**

Firma má vlastní oddělení R&D, v překladu výzkum a vývoj. Toto oddělení se zabývá převážně výzkumem a vývojem produktů, u kterých zkoumá a testuje jejich recepturu a složení. Zaměřuje se také na vývoj nových výrobků a na inovaci obalových materiálů, na které jsou dnes vysoké požadavky, co se týká recyklovatelnosti, rozložitelnosti apod.

### **Odměňování zaměstnanců**

Při dnešní nízké obecné míře nezaměstnanosti (2 %), je pro firmu těžké přilákat a udržet si zaměstnance. Společnost Mlékárna Kunín a.s. se v tomto ohledu snaží sledovat konkurenci a držet s ní krok, aby získala kvalitní zaměstnance. Firmy se předhánějí jak ve finančním odměňování, tak v nabídce nepeněžních benefitů. Pestrá je i nabídka benefitů Mlékárny Kunín. Svým zaměstnancům nabízí například 5 týdnů dovolené, příspěvek na stravování, příspěvek na penzijní připojištění, slevu na firemní výrobky, motivační příspěvek za doporučení nového zaměstnance, 13. plat, docházkový bonus, vitaminové balíčky, dárkové vouchery k Vánocům, svozovou dopravu a další.

#### **2.2.4 Výrobky společnosti Mlékárna Kunín a.s.**

Pro společnost je na prvním místě její zákazník, proto se snaží vyrábět a nabízet velké množství různých mléčných produktů, aby si mohl vybrat každý. Stará se o to, aby výrobky nebyly zdravotně závadné, což například znamená, že každý kelímek či krabíčka jsou před plněním řádně desinfikovány. Společnost Mlékárna Kunín a.s. má ve svém sortimentu ještě stále různé druhy mléka. To je pro ni však ztrátovým výrobkem a společnost se tedy přednostně věnuje výrobě mléčných produktů s přidanou hodnotou. Snaží se vyrábět zdravější produkty, což můžeme sledovat u výroby Selského jogurtu, jehož fermentace probíhá samostatně po naplnění v kelímku za tepla. Mlékárna usiluje také o uspokojení zákazníků, kteří mají alergii na laktózu, a proto vyrábí produkty bez obsahu této látky.

## **Čerstvé mléko**

Čerstvé mléko neprošlo tzv. pasterizací jako mléko, které nese označení UHT. Obsahuje kromě vody, minerálů, bílkovin, mléčného cukru a tuku také laktobacily, které posilují imunitu a dokáží oživit střevní mikroflóru. V rámci tohoto sortimentu společnost Mlékárna Kunín vyrábí čerstvé mléko 1,5 % tuku, selské čerstvé mléko 3,5 % tuku a mléko s nízkým obsahem laktózy. [34]

## **UHT mléko**

Mléko označené jako UHT prošlo tepelnou úpravou tzv. pasterizací. Trvanlivá mléka pak obsahují méně vitamínů než čerstvé mléko. Podíl bílkovin, vápníku a vitamínů A, B, D však zůstává nezměněn. Hlavní rozdíl můžeme poznat pouze v chuti. V tomto sortimentu společnost vyrábí odtučněné, plnotučné a polotučné mléko. [34]

## **Mléčné dezerty**

Mléčné dezerty jsou pochoutky vyrobené převážně z mléka a mléčných bílkovin s mléčným tukem. Pro výrobu se používá také smetana, tvaroh či máslo a další suroviny. V tomto sortimentu je pro společnost nejdůležitější mléčná rýže, mléčná krupice a také termix, u kterého firma vlastní ochrannou známku. [48]

## **Smetana**

Jedná se o nejtučnější část mléka, která se usazuje na jeho povrchu. Získává se sbíráním nebo odstředováním. Obsahuje nejméně 10 % tuku. Pro mlékárnu je v tomto sortimentu nejdůležitější smetana na vaření 12 %, smetana ke šlehání 31 %, šlehačka de luxe 40 % a UHT smetana. [49]

## **Zakysané výrobky**

Jsou to výrobky, u kterých byla část mléčného cukru (laktózy) přeměněna účinkem bakterií mléčného kvašení na kyselinu mléčnou. Vlivem zvýšené kyselosti při tom dochází k vysrážení bílkovin. Zde můžeme za klíčové výrobky pro společnost Mlékárna Kunín a.s. považovat zakysané smetany a fermentované nápoje jako acidofilní a kefirové mléko. [50]

## **Jogurty**

Jogurt je kysaný mléčný výrobek a potravina živočišného původu s nízkým pH a relativně vysokým obsahem bílkovin. Vyrábí se fermentací mléka. Mezi nejprodávanější jogurty společnosti patří jogurty řeckého typu, selské, smetanové a jogurty s kousky ovoce. [35]

### **2.2.5 Marketingová komunikace společnosti Mlékárna Kunín a.s.**

Marketingová komunikace zahrnuje veškerou komunikaci přicházející od firmy směrem k současným nebo potenciálním zákazníkům. Taktéž se může jednat o komunikaci přicházející od firmy směrem k potenciálním nebo stávajícím zaměstnancům. [18]

## **Reklama**

Jedná se o libovolný způsob propagace výrobku, služby či organizace. Společnost Mlékárna Kunín a.s. by se tímto způsobem měla snažit zaujmout a přilákat nové zaměstnance. V rámci náborové reklamy firma nejvíce využívá tisk, především lokální noviny jako Zikado, 5+2, příloha MSK Deníku apod., kde umísťuje svou nabídku pracovních míst. Dále využívá sociální sítě, které jsou popsány níže. Billboardy společnost téměř nevyužívá, a pokud ano, tak spíše v rámci propagace svých výrobků. Stejně tak využívá také TV reklamu, kde jsou vysílány pravidelné reklamní kampaně na její výrobky.

## **Internetový marketing**

Společnost se svými uchazeči komunikuje pomocí webových stránek, kde existuje záložka kariéra. Zde mohou uchazeči nalézt jednoduchý formulář, přes který se mohou do zaměstnání přihlásit. Dále mlékárna ve velké míře využívá Facebookový profil. Zde propaguje své výrobky, pořádá soutěže, přidává novinky, ale také pracovní nabídky. Společnost funguje také na Instagramu, kde přidává především fotografie z akcí, produktů a recepty. Sociální sítě jsou řízeny marketingovým oddělením, které se nachází v Pražské centrále Lactalis Group.

## **Veletrhy a výstavy**

Společnost Mlékárna Kunín a.s. se pravidelně zúčastňuje veletrhů pracovních příležitostí jako jsou Job festy a Job Fairy. Prezentuje se na pracovních veletrzích převážně v Moravskoslezském kraji a v okolí Ostravy. Mlékárna spolupracuje také se středními školami a učilišti zaměřenými na potravinářství, kde prezentuje a nabízí možnost práce po studiu. Vysokým školám nabízí také možnost účastnit se mezinárodního programu EFA, což je

studium ve Francii, které je plně hrazeno mlékárnou. Po ukončení tohoto studia však účastník musí v mlékárně odpracovat minimálně 3 roky.

### **Podpora prodeje**

Jedná se o poskytnutí určité výhody spotřebiteli (převážně ekonomického charakteru) spojené s užitím nebo nákupem produktu, kdy poskytuje spotřebiteli přímý podmět ke koupi. [20]

Mlékárna Kunín a.s. vlastní mléčný bar, se kterým cestuje po celé České republice. Lidé mohou sledovat pohyb mléčného baru na Facebookové stránce mlékárny, koupit si zdravé produkty a udělat tak něco pro své zdraví. Mléčný bar nabízí různé druhy mléčných koktejlů a také zmrzlinu.

Ochutnávky produktů se konají převážně v Praze, kde se nachází centrála společnosti Lactalis Group. V rámci ochutnávek probíhala například marketingová kampaň na acidofilní mléko, které bylo zdarma rozdáváno řidičům na křižovatkách.

Na Facebookové stránce, která slouží k marketingovým účelům, pořádá společnost různé soutěže o hodnotné ceny jako jsou jízdní kola, firemní výrobky, dárkové předměty a další. Mlékárna vlastní také cisterny pro svoz mléka, kterými se propaguje díky velkým logům s názvem společnosti. [19]

## **2.3 Charakteristika mezoprostředí**

Mezoprostředí působí v blízkosti firmy, která ho může částečně ovlivňovat. Jedná se o výběr dodavatelů, financování, výběr obchodních partnerů apod. Do tohoto prostředí patří také konkurence, zákazníci a veřejnost (místní komunity, zájmové skupiny, média atd.). [32]

### **2.3.1 Dodavatelé**

Jsou to fyzické nebo právnické osoby, které poskytují služby nebo dodávají zboží. Společnost Mlékárna Kunín a.s. má nasmlouvané dodavatele obalů a ingrediencí v takovém množství, aby bylo diverzifikováno riziko výpadku některého z nich. Pro dodávky mléka, tedy hlavní suroviny, kterou pro výrobu potřebuje, má společnost nasmlouváno 43 českých farem, které se nachází do 100 km od výrobního závodu. Mléko je z těchto farem sváženo v množství 300 000 litrů za den.

### **2.3.2 Zákazníci**

Hlavním zákazníkem, a následně pak i distributorem výrobků společnosti Mlékárna Kunín a.s. je Lactalis Group. Produkty, které mlékárna vyrobí, dále prodává do maloobchodních i velkoobchodních řetězců.

Koncovým zákazníkem mlékárny je pak člověk s typickým „spotřebním chováním“, což znamená, že se rozhoduje podle různých kritérií, podle kterých si výrobek vybere, koupí a zkonsumuje. Jedná se o jednotlivce či rodiny, muže i ženy jakéhokoliv věku s oblibou mléka a mléčných produktů. Zákazníky je možné segmentovat do tří skupin na ochutnávače, nadějně klasiky a zdravě a hlavně chutně. První skupina se nechá při výběru mléka a mléčných výrobků ovlivnit ochutnávkou, druhá je tvořena spotřebiteli, kteří si vybírají výrobky s označením Klasa a třetí skupina konzumuje mléko a mléčné výrobky především kvůli zdraví. [39]

### **2.3.3 Konkurence**

Konkurence je jedním z předpokladů fungování tržního hospodářství. Vyskytuje se téměř na každém trhu včetně trhu s mlékárenskými výrobky. Nejbližšími konkurenty, v oblasti výrobků i personální oblasti, jsou pro společnost Mlékárna Kunín a.s. mlékárny Ekomilk a.s. se sídlem ve Frýdku – Místku a Mlékárna Valašské Meziříčí, spol. s.r.o. z Krásna nad Bečvou. Další konkurenti jako Olma a.s., Müller ČR/SR k.s., Madeta a.s., Mlékárna Hlinsko a.s. a Pragolaktos a.s. byly vybrány samotnou společností Mlékárna Kunín a.s. jako její největší konkurenti v oblasti prodeje výrobků.

#### **Ekomilk a.s.**

Společnost Ekomilk a.s. navázala na dlouholetou tradici frýdecké mlékárny z roku 1954. Od roku 2005 se pak společnost již pod vlastním názvem Ekomilk specializuje na výrobu čerstvých mlékárenských a BIO výrobků. Společnost klade důraz na kvalitu výrobků a zvláštní význam přikládají vývoji nových inovativních produktů. V sortimentu pod značkou Ekomilk nalezneme čerstvé mléko, tvaroh vyráběný klasickou metodou, syrovátkové nápoje, jogurty, smetanu sladkou i zakysanou, mléčné dezerty a oblíbené termixy. [22]

#### **Mlékárna Valašské Meziříčí, spol. s.r.o.**

Mlékárna ve Valašském Meziříčí byla založena v roce 1936 jako mlékárna Spolku chovatelů hovězího dobytka s obchodním názvem Valašská spolková mlékárna ve Valašském Meziříčí. V roce 1978 postihl Mlékárnu silný požár, při kterém byla zničena pasterační stanice. Doba rekonstrukce po požáru trvala přes rok. V roce 1992 privatizací Beskydských mlékáren

vznikla Mlékárna Valašské Meziříčí, spol. s r.o. Výrobky z Mlékárny lze v současné době najít po celé České republice. [51]

### **Olma a.s.**

Základní kámen mlékárny OLMA byl položen 21.4.1967 a již na začátku roku 1968 byla zprovozněna první sušárna mléčných krmných směsí pro telata u nás. Celý provoz mlékárny byl zahájen v roce 1970, kdy svou činnost ukončilo 14 mlékáren v okolí Olomouce. Zaměstnanci těchto provozoven vytvořili základní kámen odborných pracovních sil závodu OLMA. Po roce 1990 se podnik Severomoravské mlékárny rozpadl a OLMA se díky privatizaci stala v roce 1994 akciovou společností. Hlavním vlastníkem této společnosti se stal MILKARGO Olomouc. OLMA i nadále stále úspěšně udržovala krok s novými trendy na trhu ve své výrobě. Významný mezník přišel v roce 2008, kdy se novým majoritním vlastníkem stala společnost AGROFERT, a.s. [21]

### **Müller ČR/SR k.s.**

Tato společnost je součástí koncernu Molkerei Alois Müller GmbH & Co. KG, jenž je předním evropským výrobcem a zpracovatelem mléčných produktů. Je největším a nejmodernějším závodem na zpracování mléka v Evropě. Výrobky Müller jsou dlouhodobě na předních pozicích na vyspělých trzích v západní Evropě, jakými jsou Německo, Velká Británie a Itálie. Kromě dlouhodobého zaměření na kvalitu a chuť mléčných výrobků úspěch společnosti Müller spočívá také v ojedinělém novátorství a ve schopnosti uvádět na trh revoluční výrobky, které si dokážou získat širokou oblibu spotřebitelů a stát se inspirací pro ostatní výrobce. [23]

### **Madeta a.s.**

Madeta byla založena kolem roku 1902 v Táboře. Tehdy ještě jako Mlékařské Družstvo Tábořské a z počátečních písmen tohoto názvu vznikla sama značka MADETA. Společnost se měnila postupem času podle toho, jak se měnil svět kolem ní. Madeta má čtyři samostatné závody, které jsou si však velmi blízké. A to jak značkou, firemní kulturou nebo kvalitou výrobků, tak také sídlem, které mají nedaleko od sebe. Čtvrtina produkce společnosti putuje do zahraničí. [24]

### **Mlékárna Hlinsko a.s.**

Mlékárna byla založena v roce 1939 a výroba byla spuštěna v roce 1943. Po 70 letech zpracovává necelých 200 milionů litrů mléka ročně. V roce 1947 společnost realizovala první

exporty výrobků, aktuálně vyváží do více jak 25 zemí po celém světě. Od roku 1964 prodává mlékárna na trh výrobky pod značkou Tatra, kterou používá do dnes. [25]

### **Pragolaktos a.s.**

V roce 1870 byla v Hostivicích založena první mlékárna v Praze – nejstarší průmyslová mlékárna v Čechách. V průběhu let vznikaly další mlékárny, které se postupně spokojovaly a následně z nich vznikl Laktos. Po listopadu 1989 se Laktos rozpadl na třináct samostatných státních podniků. Jedním z osamostatněných podniků byl i samotný Laktos. Tento podnik byl následně v roce 1991 zaregistrován jako státní podnik Pragolaktos. V roce 2004 byla zapsána do obchodního rejstříku nová výrobní společnost Mlékárna Pragolaktos, a.s. Od roku 2010 Mlékárnu Pragolaktos a.s. vlastní Sachsenmilch Leppersdorf GmbH (člen skupiny Müller). V současnosti Mlékárna Pragolaktos a.s. patří k nejvýznamnějším zpracovatelům mléka v ČR. [26]

#### **2.3.4 Veřejnost**

Mezi veřejnost podniku řadíme především jeho zaměstnance, kteří jsou nejdůležitějšími nositeli a šířiteli „word of mouth“. Mají skutečné a nezkrácené informace o tom, co se ve firmě děje. Mohou svým jednáním a vystupováním firmě nejvíce ublížit nebo naopak přilepšit. Je tedy důležité, aby firma se svými zaměstnanci komunikovala, snažila se s nimi zlepšovat vztahy a oni pak budou šířit její pozitiva. Tímto může budovat svou pozitivní značku zaměstnavatele, která je v dnešní velké konkurenci velice důležitá. Mezi veřejnost řadíme také osoby žijící v blízkosti podniku. Firmu mohou poškodit svým jednáním, a to buď pozitivně nebo negativně. Mohou si stěžovat na hluk, znečištění a podobné věci.

Do veřejnosti rovněž patří média. Na image mlékárny má vliv, co o ní média píší, dnes nejčastěji na internetu, kde se nachází velké množství spotřebitelů výrobků mlékárny a také potenciální zaměstnanci. Ty může poznamenat negativní i pozitivní informace, která nemusí být ani pravdivá. Nejčastěji lze nalézt informace o mlékárně na webovém portálu iDNES.cz, napsal o ní také web mediaguru.cz a některé její výrobky prošly testováním známého dTestu.

Společnost Mlékárna Kunín a.s. získala také mnoho ocenění svých výrobků. Například v roce 2018 se stala finalistou a získala diplom v soutěži „Mlékárenský výrobek roku 2018“ pro výrobky acidofilní mléko meruňka, acidofilní mléko malina, jogurt s kousky borůvek a jogurt s kousky hrušek.



## 2.4 Charakteristika makroprostředí

Na firmu zvenčí působí různé síly a trendy, které jsou pro ni příležitostmi i hrozbami, a jenž musí velmi pečlivě sledovat a využívat je. Jedná se především o vliv národního nebo nadnárodního charakteru, který firma nemůže ovlivnit. [52]

### 2.4.1 Demografické faktory

Tyto faktory umožňují rozdělení trhu na menší skupiny a slouží k rozdělení zákazníků do skupin jakou jsou např. věk, pohlaví, příjem, stupeň vzdělání, rodinné poměry, náboženství apod. Pro společnost Mlékárna Kunín a.s. je z demografického pohledu důležité rozdělení lidí do skupin podle věku, pohlaví a vzdělání.

Počet obyvatel České republiky vzrostl v roce 2017 o 31,2 tisíce osob, z počátečního stavu 10 578 820 obyvatel (k 1. 1.) na koncových 10 610 055 osob (k 31. 12.). Na vyšším počtu obyvatel se z devíti desetin podílela zahraniční migrace, jejíž saldo dosáhlo 28,3 tisíce. Vývoj počtu obyvatel ve třech hlavních věkových skupinách se v roce 2017 vyvíjel stejně jako v přechodných třech letech. Nejvýraznější byl nárůst počtu obyvatel ve věkové skupině 65 let a více. Počet obyvatel produktivního věku 15 až 64 let se snížil o 1 %, v absolutním počtu o 43,4 tisíce na 6,90 milionu. Proces stárnutí obyvatel v roce 2017 nadále pokračoval. Průměrný věk obyvatel dosáhl 42,2 let. Nejdůležitější z pohledu náboru zaměstnanců je pro firmu Moravskoslezský kraj, který je třetím nejlidnatějším krajem v České republice. V prvních čtyřech nejlidnatějších krajích má bydliště téměř jedna polovina obyvatel České republiky (47,5 % v roce 2017). K 31. 12. 2017 byl celkový počet obyvatel v Moravskoslezském kraji 1 205,9 tisíce.

Nejdůležitější skupinou pro společnost Mlékárna Kunín a.s. jsou lidé v produktivním věku 15-64 let. K 31. 12. 2017 činil počet lidí v Moravskoslezském kraji v této skupině 792 722.

V Moravskoslezském kraji bylo k 26. 3. 2011 ve věku 15 let a více celkem 1 032 341 obyvatel. Z toho bylo bez vzdělání 0,6 % obyvatel, se základním vzděláním včetně neukončeného 19,6 % lidí, 35,1 % obyvatel mělo středoškolské vzdělání s vyučením, úplného středního vzdělání dosáhlo 25,9 % obyvatel, nástavbové a vyšší odborné vyučení získalo 3,6 % lidí a vysokoškolského vzdělání dosáhlo 11,2 % obyvatel. [28] [29] [30] [31]

#### **2.4.2 Ekonomické faktory**

Jedná se o vliv a působení místní, národní a světové ekonomiky. Mezi tyto faktory patří inflace, výkonnost ekonomiky, nezaměstnanost, import, export apod. K popisu byly vybrány faktory, které se nejvíce dotýkají tématu řešenému v diplomové práci a jsou pro společnost Mlékárna Kunín a.s. nejdůležitější.

Míra inflace je vyjádřena přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen a vyjadřuje procentní změnu průměrné cenové hladiny za posledních 12 měsíců oproti průměru předchozích 12 měsíců. Průměrná roční míra inflace byla v roce 2018 2,1 %.

Míra zaměstnanosti lidí v produktivním věku (15-64 let) očištěná od sezónních vlivů dosáhla v únoru 2019 75,6 % a oproti únoru 2018 se zvýšila o 0,8 procentního bodu. Po sezónním očištění činila míra zaměstnanosti mužů 82,1 % a žen 68,8 %. Míra zaměstnanosti osob ve věku 15–29 let očištěná od sezónních vlivů byla 49,6 %, ve věku 30–49 let 88,5 % a ve skupině osob 50–64letých 75,5 %.

Obecná míra nezaměstnanosti 15–64letých, která je očištěná od sezónních vlivů dosáhla v únoru 2019 2,0 % a meziročně se snížila o 0,4 procentního bodu. Míra nezaměstnanosti mužů očištěná od sezónních vlivů dosáhla 1,8 % a žen 2,2 %.

Dalším důležitým faktorem je v mlékárenském odvětví export. Společnost Mlékárna Kunín a.s. neprodává své výrobky pouze do České republiky. Na export jde každoročně 25 % z celkového objemu její výroby. 10 % výrobků vyváží k našim sousedům do Slovenské republiky a zbylých 15 % vyváží do dalších zemí, jako jsou Německo, Itálie, Švýcarsko, země Beneluxu, Chorvatsko apod. Vyváží zejména ledové kávy, dezerty, jogurty a acidofilní mléka.

Mléko nemá přidanou hodnotu pro společnost ani pro zákazníka, mlékárna se tedy snaží zvýšit produkci výrobků s vyšší přidanou hodnotou. Jedná se především o jogurty a fermentované výrobky, které obsahují zdravé mléčné bakterie, jenž mají blahodárné účinky na střevní mikroflóru. V tomto segmentu firma za posledních 4-5 let meziročně roste. [32] [36] [37] [38]

#### **2.4.3 Technologické faktory**

Jsou to faktory, které se zabývají dopady stávajících, nových a vyspělých technologií a inovací na společnost. Patří mezi ně například inovace výrobků a zařízení, pokrok či investice do výzkumu.

Společnost sleduje nejnovější trendy v technologiích a inovuje své procesy a postupy výroby. Nakupují nové přístroje podle posledních trendů a také stroje repasované. Ceny těchto strojů se pohybují v řádech milionů eur. Pro firmu jsou závazné také různé certifikace a normy.

Společnost Mlékárna Kunín a.s. je certifikována systémem IFS, ISO 9001, FSSC 22000 a nově také systémem VLOG. Tento systém znamená, že krmiva, které dodavatelé dávají svému dobytku a následně pak i veškeré výrobky jsou GMO free, tedy bez použití geneticky modifikovaných surovin. Firma provádí pravidelné audity obchodních řetězců a kontroluje, zda jsou výrobky správně skladovány, prezentovány, prodávány apod. Na veškerou výrobu společnosti dohlíží také Státní veterinární správa České republiky. Veškeré trendy společnost sleduje ve spolupráci s centrálou Lactalis Group ve Francii. Zde spolupracuje s oddělením, které se zabývá vývojem strojů a nákup těchto strojů a balících linek také zprostředkovává. Společnost Mlékárna Kunín a.s. se společně s technology a investičním specialistou snaží dlouhodobě pracovat na celkovém zlepšení, zrychlení a optimalizaci všech výrobních procesů. [52]

#### **2.4.4 Přírodní faktory**

Jedná se o místní, národní a světovou problematiku životního prostředí a otázky jejího řešení. Firma by se měla v ekologických otázkách zabývat podnebím, znečišťováním přírody, množstvím nerostných surovin či nakládáním s vodou.

Společnost pravidelně třídí odpady, denně sleduje spotřebu vody na vyrobené množství, sleduje také kvalitu odpadních vod a celkově vypouštění do kanalizace. Mlékárna do nedávna používala pro chlazení čpavek, který už ve velké míře vyměnila za bezpečnější a ekologičtější glykol. Není znečišťovatelem ovzduší.

Zaměstnanci z oddělení nákupu jezdí pravidelně na farmy, které společnosti dodávají mléko a provádí zde audity. Kontrolují, jak se na farmách zachází se skotem (krávy), jaký je celkový stav kravína, zda je krmivo zvířat GMO free a jestli nejsou krávy ve stresu. Poskytují farmářům také poradenství, jak mají se zvířaty zacházet a jak je například zbavit stresu. Kvalita mléka je kontrolována laboratorními testy při každém odběru mléka. [54]

#### **2.4.5 Politicko-Legislativní faktory**

Podnikání firmy ovlivňuje existence a působení podstatných zákonných norem jako je ochrana životního prostředí, ochrana spotřebitele, daňové zákony, deregulační normy, různá legislativní omezení, dotační zdroje apod.

Zpracování a výroba potravin, kam spadá také mléko, musí splňovat požadavky platné legislativy. Jedná se o soubor základních předpisů, které řeší, co vše musí provozovatel potravinářského podniku splnit a veterináři kontrolovat. Je stanoven hygienický balíček. Dnes

již existují detailní nařízení (například z jakého materiálu a jaké barvy musí být stěny, podlahy, stropy apod.), je však udáván také základní rámec, který je nutno splnit. Pro firmu je důležité nevidět ve veterináři nepřítele, ale komunikovat s ním a nalézt taková řešení, která neporušují normy a zákony. Legislativní předpisy, které musí provozovatelé potravinářského podniku splňovat jsou například – zákon o potravinách a tabákových výrobcích, vyhláška o veterinárních a hygienických požadavcích na živočišné produkty, které nejsou upraveny přímo použitelnými předpisy Evropských společenství nebo nařízení evropské komise o ekologické produkci a označování ekologických produktů.

Zemědělci mohou dostávat různé dotační zdroje, které lze v České republice rozdělit na dvě základní skupiny podle zdroje finančních prostředků. Po vstupu ČR do Evropské unie jsou zemědělcům nabízeny evropské dotační programy, které jsou většinou částečně kofinancovány ze státního rozpočtu ČR. Vhodně je doplňují národní dotační programy, které jsou plně hrazeny ze státního rozpočtu ČR. Evropské dotační programy spolu s národními doplňkovými platbami administruje a vyplácí Státní zemědělský intervenční fond. Možností finanční podpory zemědělského podnikání a faremního zpracování je program pro rozvoj venkova 2014-2020. Díky tomuto programu do českého zemědělství putovalo a stále putuje v letech 2014-2020 3,5 miliardy eur (více než 96 miliard Kč). Z toho je 2,3 miliardy eur (cca 62 miliard korun) z unijních zdrojů a 1,2 miliardy eur (cca 34 miliard korun) z českého rozpočtu. Pro investice do zemědělského podnikání a zpracování produkce mléka na farmě jsou využitelná tato opatření – investice do zemědělských podniků (např. živočišná a rostlinná výroby, snížení výrobních nákladů, modernizace nebo zlepšení kvality vyráběných produktů apod.) nebo zpracování a uvádění na trh zemědělských produktů (výstavba, modernizace a rekonstrukce budov, investice do skladů zpracovaných surovin, výrobků a druhotných surovin apod.).

Evropská unie kromě poskytování dotací zemědělcům, vytváří a podporuje různé projekty týkající se mléka a mléčných produktů. Jedním z nich je například projekt „Mléko do škol“, který v České republice běží od roku 1999 a od roku 2004 je přizpůsoben předpisům Evropské unie. Jeho cílem je podpora zdravé výživy a zvýšení spotřeby mléka a mléčných výrobků. Tento projekt je určen žákům základních škol, včetně přípravných tříd základních škol či přípravného stupně základních škol speciálních. V září 2017 došlo ke spojení projektu „Mléko do škol“ s projektem „Ovoce a zelenina do škol. Žadatele o podporu, který bude řídit distribuci produktů do vzdělávacích zařízení, schvaluje Státní zemědělský intervenční fond. Ovoce, zeleninu, mléko a neochucené mléčné výrobky děti dostávají zdarma, ochucené mléčné výrobky pak pouze s příplatkem rodičů. [40] [41] [42] [43] [44]

### 3 Teoretická východiska analýzy image

Obsah této kapitoly je zaměřen na teorii týkající se značky a koncepce značky obecně. Dále je v kapitole popsána image značky, firemní identita, a také koncept značky zaměstnavatele neboli Employer branding. Všechny tyto pojmy jsou pro firmu důležité, aby se odlišila a vymezila vůči své konkurenci, a to jak v oblasti svých výrobků nebo služeb, tak také v oblasti náboru a starosti o své zaměstnance.

#### 3.1 Koncept značky

Stále větší množství firem a organizací si uvědomuje, že jméno značky, spojené s jejich výrobky a službami, je jedním z jejich nejhodnotnějších aktiv. Silné značky mají schopnost zjednodušit zákazníkovi rozhodování, snížit riziko a vytvořit očekávání a jsou pro firmu nedocenitelné. [5]

##### 3.1.1 Vymezení značky

Značky, jinak také anglicky „brands“, po celá staletí slouží k rozlišování zboží jednotlivých výrobců. Původ slova brand můžeme hledat ve staronorském slově brandr, což znamená „vypálit“, protože značka nebo také cejch se používaly a stále používají ke značkování a identifikaci zvířat ze stáda jednoho vlastníka. Americká marketingová asociace říká, že značka je „jméno, termín, označení, symbol, či design nebo také kombinace těchto pojmů, které slouží k identifikaci výrobků a služeb jednoho či více prodejců a k jejich odlišení od konkurence na trhu“. Kdykoliv marketér vymyslí nové jméno, logo nebo symbol nového produktu, vytváří tak značku. Mnoho manažerů z praxe definuje značku jako něco, co již proniklo lidem do povědomí, má své jméno a své důležité postavení v komerční sféře.

Klíčem k vytvoření značky je vybrat logo, jméno, symbol, design, balení a další vlastnosti, které identifikují a odlišují výrobek od ostatních. Při pojmenování značek využíváme různorodé strategie. Někdy je pro všechny produkty použito jméno společnosti, jindy přidají výrobci individuální názvy značek novým produktům, které se nevztahují k názvu společnosti nebo maloobchodníci vytváří své vlastní značky.

Názvy výrobků existují v mnoha různých formách. Známe například jména značek založená na lidských jménech (automobily Porsche), názvech zvířat či ptáků (automobily Mustang), místech (British Airways) nebo jiných předmětech (počítače Apple – „jablko“). Další názvy značek mají produkt přímo v názvu (JustJuice – „prostě džus“) nebo také naznačují důležité vlastnosti či výhody výrobku (autobaterie Die Hard – „těžko zemřít“). [5]

### **3.1.2 Prvky značky**

Prvek značky je verbální nebo vizuální informace, sloužící k identifikaci a diferenciaci produktu. [8]

#### **Jméno značky**

Je klíčovým prvkem značky. Ideálně by mělo být jednoduché, snadno vyslovitelné, smysluplné, odlišující a neobvyklé. Při výběru jména je třeba brát v úvahu také tvorbu jména jako jednoduchého nebo složeného, dále asociace, které se mohou se jménem spojovat, také fiktivní jména a lingvistické charakteristiky jména. [8]

#### **Logo a symboly**

Jedná se o vizuální prvky značky, které mají podstatný význam v budování povědomí o značce a v rozlišování značek. Měly by být uváděny vždy se jménem značky, jelikož jejich funkcí je posilovat vazbu mezi značkou a jejími vizuálními symboly. Logo může nebo nemusí souviset se jménem, názvem firmy či produktu. Logo, oproti názvům, může být snadno přizpůsobeno měnícímu se vkusu. Logo se také snadno komunikuje v mezinárodním prostředí, jelikož je obvykle nonverbální. [8]

#### **Představitel**

Jedná se o speciální symbol, který má reálnou podobu. Také posiluje asociaci mezi značkou a vizuálním symbolem. Představitel značky pomáhá lépe komunikovat hlavní přínos produktu. Např. značka Marlboro – kovboj, čistič oken – Mr. Muscle apod. [8]

#### **Slogany**

Jde o krátké fráze, které sdělují informace popisující značku nebo také přesvědčují o jejich přínosech. Snadno se pamatují, a tak přispívají k budování povědomí o značce. Poté, co je povědomí o značce dost vysoké, slogan slouží jako připomínka značky. Např. Vanish – skvrn a špíny se zbavíš. Slogan má však nevýhodu v tom, že se může rychle oposlouchat a pak je kontraproduktivní. [8]

#### **Popěvky (jingles)**

Jedná se o hudební prvek značky, který je také chápán jako zhudebněný slogan nebo doprovodná písnička. Rozšíření popěvku je spojeno s masovým nástupem reklamy do rádia.

Komplexně využívá sluchového „vstupního kanálu“ do vnímání spotřebitele, a proto významně přispívá k budování povědomí o značce. Většinou asociuje pocity, nálady, citové rozpoložení apod. Poskytuje také lepší možnosti opakovat jméno značky (CocaCola, Calgon, Orion). Nevýhodou popěvku je, že relativně rychle stárnou. [8]

## **Obal**

Obal je prvkem značky, který identifikuje značku, obsahuje popisné i přesvědčující informace, zajišťuje bezproblémovou dopravu a ochranu výrobku, uchovává výrobek v domácnosti, usnadňuje manipulaci a usnadňuje konzumaci. Svým unikátním tvarem může odlišovat značku (láhev CocaCola), budovat povědomí o značce a také budovat image značky (vnímaná kvalita). Např. pokud je obal z recyklovatelného papíru, avizuje, že půjde o tzv. „zelený produkt“. Obal je třeba testovat v cílové skupině spotřebitelů. [8]

### **3.1.3 Typy značek**

Hierarchická struktura značek zahrnuje tyto typy:

#### **Firemní (korporátní) značka**

Jedná se o nejvyšší úroveň značky, která označuje firmu, ale může se používat i pro výrobky např. Budvar, Pilsner Urquell atd. Může také fungovat jako deštníková značka. [8]

#### **Deštníková značka**

Je o stupeň níže než firemní značka a používá se pro označení produktů z různých kategorií, ale není součástí firemní značky, např. Škoda, Opavia, Orion apod. [8]

#### **Individuální značka**

Jde o značku, která je definována pro jeden produkt v rámci jedné kategorie, např. prací prostředek Ariel. [8]

### **3.1.4 Hodnota obchodní značky**

Jedná se o sadu aktiv (a pasiv), které jsou spojené se jménem a symbolem značky, jež zvyšuje (nebo snižuje) hodnotu, kterou firmě nebo zákazníkovi přináší výrobek či služba. Hlavními kategoriemi této hodnoty jsou:

1. Znalost jména značky
2. Věrnost značce

3. Vnímaná kvalita
4. Asociace spojené se značkou [1]

### **Znalost značky**

Znalost značky vypovídá o síle přítomnosti dané značky v myslích spotřebitelů. Znalost značky je možné měřit různými způsoby, jimiž si spotřebitelé značku pamatují, od identifikace (Už jste tuto značku někdy viděli?), přes vzpomínku (Na které značky v této třídě produktů si vzpomenete?), první vzpomínku (Jaká je první značka, na kterou si vzpomenete?) až po dominanci (jediná značka, na kterou si vzpomenete). [1]

### **Věrnost značce**

Jde o klíčový aspekt ocenění značky, která je určena ke koupi nebo prodeji, jelikož od základny vysoce věrných zákazníků lze očekávat, že vytvoří velice předvídatelný objem prodeje a tok zisku. Ve skutečnosti je značka obvykle značně ohrožitelná, pokud nemá základnu věrných zákazníků nebo má cenu jen její potenciál vytvořit si věrné zákazníky.

Navíc, vliv věrnosti značce na marketingové náklady je často velice zásadní. Je totiž méně nákladné podržet si stávající věrné zákazníky než přilákat zákazníky nové. [1]

### **Posílení zákaznické věrnosti**

Existuje mnoho přístupů, jak posílit věrnost zákazníků na rozhraní a oddaných zákazníků, a jedním z nich je rozvinout nebo posílit jejich vztah k dané značce. Významu zde nabývají programy, umožňující budovat zákaznickou věrnost přímo:

- Programy pro pravidelné zákazníky
- Zákaznické kluby
- Databázový marketing [1]

### **Vnímaná kvalita**

Vnímaná kvalita je pro nespočet firem klíčovou strategickou proměnnou. Za posledních několik desetiletí bylo pro mnoho firem základem jejich činnosti celkové řízení kvality nebo jedna z jeho příbuzných metod. Vnímaná kvalita je obvykle konečným cílem všech programů řízení kvality. Vnímaná kvalita je klíčovým aspektem při určování pozic obchodních značek u těch z nich, které se týkají více tříd výrobků. [1]



## **Asociace spojené se značkou**

Hodnotu značky podporují z velké části také asociace, které si zákazník se značkou spojuje. Mezi tyto asociace můžeme řadit vlastnost výrobku, reklamní spojení se slavnou osobou, nebo konkrétní symbol. V pozadí asociací se nachází identita značky – tedy to, co má podle firmy značka představovat v mysli zákazníka. Klíčem k vybudování silné značky je tedy vyvinout a v praxi uplatnit její identitu. [1]

### **3.1.5 Povědomí o značce**

Utváří se jako rozpoznání značky (recognition) a vybavení si značky (recall).

Rozpoznání značky znamená to, že je spotřebitel schopen říci, zda značku zná nebo jestli o ní někdy slyšel. Při výzkumech se spotřebiteli obvykle pomáhá pomůckami (měří se jako podpořená znalost). Značka se spojí s typickou spotřební situací např. „Znáte značku piva Radegast?“

Vybavení si značky znamená, když si je spotřebitel schopen představit značku ve své paměti, pokud dostane pouze rámcové zadání (měříme jako spontánní znalost). Např. „Jaké značky piva znáte, na jaké si vzpomenete?“. Jedná se o hlubší a aktivnější formu povědomí o značce. [8]

Povědomí o značce můžeme rozdělit do dvou dimenzí:

- Hloubka (pravděpodobnost, že si spotřebitel na značku vzpomene)
- Šířka (počet rozdílných situací, které si spotřebitel se značkou spojuje) [8]

### **Budování povědomí o značce**

Růst povědomí o značce je tím pravděpodobnější, čím rozmanitější zážitky a zkušenosti se značkou spotřebitelé mají. Pokud existuje velký rozdíl mezi podpořenou a spontánní znalostí, je pravděpodobné, že značka není pevně spojována s produktovou kategorií a je potřeba tuto vazbu posílit. Proto je užitečné prezentovat značku v typických nákupních a uživatelských situacích. [8]

Doporučení pro zvyšování povědomí o značce:

- Posilování znalosti jména značky společně s hlavními prvky značky (logo, symboly, balení apod.) a typickými nákupními či spotřebními situacemi. Vhodným způsobem je připravit, např. jednoduchý slogan.

- Posilování znalosti jména značky využitím co největšího počtu komunikačních nástrojů např. reklamou, podporou prodeje, PR, sponzoringem apod.
- Spontánní znalost jedné značky obvykle roste na úkor značky jiné. [8]

## 3.2 Image značky

V našem životě si často všímáme nejprve lidí, kteří se nějak liší od ostatních. S největší pravděpodobností si nikoho nezapamatujeme podle toho, co má společného s ostatními, ale spíše podle prvků, které ho odlišují. Souhrn prvků, které naše okolí vnímá jako charakteristické pro nás, nazýváme image.

Image však nemají pouze lidé, ale také firmy a instituce na trhu i mimo tržní prostředí. Nevýhodou image může být to, že neukazuje, jaký člověk nebo firma je, ale spíše jak je vnímána svým okolím. Okolí může vnímat firmu také jako potenciálního zaměstnavatele. Je tedy důležité to, jakým způsobem firma působí na své potenciální zaměstnance a měla by budovat svou značku zaměstnavatele, která je podrobněji rozebrána v podkapitole 3.4. [4]

### 3.2.1 Pojem image

Slovo image má svůj původ v latinském slově imago – obraz. Ve starém Říme bylo slovo imago používáno pro označení posmrtné masky tváře, která byla vyrobena z vosku a vybavena biografickými texty.

Slovo image je výrazem převzatým z anglického jazyka. Tento pojem v angličtině zahrnuje širokou škálu významů. Image můžeme chápat jako souhrn postojů, mínění, názorů, pocitů a představ, které určitá skupina lidí spojuje s určitým objektem. V běžném životě je image asi nejčastěji spojována s lidmi. Jak již bylo zmíněno, objektem nemusí být pouze osoba, ale také instituce. Můžeme hovořit o image politiků, vrcholových manažerů nebo zpěváků, ale také o image Policie české republiky či nadnárodních společenství.

Image bývá ovlivněna jak objektivně, tak subjektivně (subjektivní stránka převažuje). Objektivnost je dána kulturou, historií či společností. Subjektivnost image vyjadřuje schopnost člověka vnímat a vytvářet určité představy a jejich výslednou podobu spojit s vlastnostmi objektu. Image je tedy výsledkem složitého a dlouhodobého procesu. Image lze samozřejmě ovlivňovat a má dynamický charakter, což znamená, že se v průběhu času může měnit.

Typickou vlastností image je její nehmatatelnost. Na image si nemůžeme „sáhnout“, nelze ji nikam zavřít. Image lze považovat za efektivní, jestliže sděluje jednoduchou zprávu,

vyjadřující charakter produktu a jeho spotřebitelskou hodnotu. Tato zpráva musí být sdělována ojedinělým způsobem a musí obsahovat citový náboj, který si získá srdce zákazníka. [4]

### 3.2.2 Druhy image

Dle působnosti nebo rozšířenosti můžeme rozdělit image na univerzální, platný na celém světě bez podstatných rozdílů v jednotlivých zemích či cílových skupinách, a specifický, který zvýrazňuje místní zvláštnosti nebo specifika jednotlivých cílových skupin. [9]

Podle Foreta (1992) můžeme image rozdělit na tyto tři druhy:

**Vnitřní image** – vytváří jej objekt, resp. jeho producent, sám o sobě, o svém produktu.

**Vnější image** – objekt, resp. jeho producenti se snaží působit na veřejnost, chtějí vzbudit představy, které nemusí odpovídat jejich vlastnímu sebevnímání. Vnější image může být chtěný, záměrně vytvářený prostřednictvím reklamy, ale také nechtěný, který si veřejnost vytváří samovolně, bez ohledu nebo často také v rozporu s chtěnou a propagovanou představou producentů či distributorů.

**Skutečná image** – skutečná image je vytvářena ve vědomí veřejnosti. Ve vztahu k veřejnosti a k zákazníkům je teprve skutečná image rozhodující a cílová. Není podstatné, jaké představy chtěli producenti či distributoři vyvolat, nýbrž jaké skutečně vyvolali. [9]

Podle toho, jak image ovlivňuje trh, jsou nejčastěji rozlišovány tyto tři typy:

**Druhovú image** – vztahuje se na celý druh nebo skupinu zboží, kde hrají roli generalizované emocionální vztahy určité třídy výrobků (např. automobily SUV, které mají image drahých silných vozů s velkou spotřebou pohonných hmot), může se vztahovat také na firmy a instituce.

**Produktová/značková image** – spojena s výrobkem známým pod určitou značkou, který hraje významnou roli při orientaci spotřebitele v nabídce. Soustřeďuje se na vlastnosti výrobku, kterými se odlišuje od výrobků stejného nebo podobného druhu jiné značky.

**Firemní (podniková image)** – jinak také označována jako *company* nebo *corporate* image. Je určována kvalitou firmy a způsobem komunikace této kvality při přijímání veřejností. [9]

### 3.2.3 Vlastnosti image

Ze všech vlastností zdůrazníme celistvost, strukturovanost, vícedimenzionalitu, stabilitu a také ovlivnitelnost. Image značky v souvislosti s image firmy můžeme např. analyzovat v dimenzích, jako je kvalita, prestiž, tradice, známost, modernost, přiměřená cena,

zajímavé balení apod. Vlastnosti nebo charakteristické znaky firmy nejsou povětšinou chápány jako dobré nebo špatné, ale jsou posuzovány ve vztahu k nějaké normě či jinému subjektu. Může se jednat o image firmy v minulosti, srovnání s image konkurence nebo porovnání s „ideálním image“. Některé vlastnosti image mohou být v rámci různých cílových skupin chápány odlišně. Firmu mohou jinak vidět vlastní zaměstnanci a jinak zákazníci či dodavatelé. Image se může také lišit v různých kulturních prostředích, což s postupující globalizací nabývá významu. [9]

### **3.2.4 Firemní image**

Firemní image je obraz, který si vytváří okolí o celém subjektu. Jedná se o souhrn představ, názorů, postojů a zkušeností veřejnosti ve vztahu k určité firmě. Řadí se k nástrojům pro orientaci a vytváření názoru na daný subjekt. Do určité míry je měřitelná, ale především je ovlivnitelná, což nám dokazuje skutečnost, že firma se snaží na vývoj image působit např. činnostmi public relations, avšak nikdy nemůže image sama určit.

Jedná se o určitou formu veřejného mínění a hodnocení firmy, z čehož vyplývá, že do určité míry ovlivňuje rozhodování spotřebitele v nákupním procesu a jeho věrnost k určitému produktu, značce či firmě a tím se podílí na úspěšnosti podniku na trhu.

Firemní image je určována kvalitou firmy a způsobem, jak je tato kvalita nebo představa o ní přijímána veřejností. [4]

## **3.3 Firemní identita**

Mimo samotnou značku a image firmy, která působí spíše na její okolí (na potenciální zaměstnance), je nutné, aby se firma starala také o svou vnitřní identitu. Nejprve musí být stanovena firemní kultura a rozvinuta správná firemní komunikace, aby byli spokojeni zaměstnanci uvnitř firmy. Šťastní a spokojení zaměstnanci pak dosahují vyššího výkonu a poskytnou firmě pozitivní reference, které mohou přilákat zaměstnance nové.

Firemní identita označuje cílevědomě utvářený strategický koncept vnitřní struktury, fungování a vnější prezentace konkrétního podniku. Tento koncept má za cíl jednoznačně identifikovat a tím odlišit firmu od své konkurence, vytvořit ji nezaměnitelnou v tržním prostředí. Proto by firemní identita měla být výrazná, jedinečná, dobře srozumitelná a snadno zapamatovatelná. Firemní identita je souhrnem schopností, vlastností a jevů utvářejících soudržnost firmy, jež jí odlišují od jiných. Patří zde styl vedení, politika organizace a její strategie. Firemní identita se týká vnitřních i vnějších kvalit firmy. K základnímu vnitřnímu cíli

firemní identity patří identifikace zaměstnance s firmou, jinak také vytvoření sounáležitosti. Za hlavní vnější cíl firemní identity je považována celková prezentace firmy.

Proces tvorby firemní identity však není snadný. Není možné vytvořit pouze jeden program pro tvorbu firemní identity a implementovat jej do každé firmy. Proces tvorby je vždy individuální a na jeho cestě stojí mnohá úskalí.

Firemní identita je hlavním faktorem, který může ovlivnit image firmy. Proto má velkou důležitost v existenci firmy a její tvorbu není vhodné ponechávat náhodě. Jen málo firem je schopno samo vytvořit projekt firemní identity, aniž by se dopustilo základních chyb přinejmenším v jedné z mnoha etap. U většiny firem také ještě stále převládá nesystematická práce při tvorbě firemní identity.

Firemní identita napomáhá při rozhodování a je prokazatelně nejúčinnějším nástrojem vedení, jelikož vytváří kritéria, která rozhodují o postavení firmy na trhu. Mezi základní faktory, které firemní identitu podmiňují, vytvářejí a dále formují, řadíme: firemní vzor, charakter firmy, motivy změny firemní identity, firemní strategii, firemní jednání, firemní komunikaci a firemní styl. [4]

### **3.3.1 Firemní kultura**

Jedná se o soubor mnoha nemateriálních i materiálních jevů, a proto je její pevné teoretické uchopení obtížné. Konkrétní podoba a vzájemná propojenost jednotlivých složek firemní kultury velmi ovlivňuje životaschopnost a efektivnost celého firemního systému. Existuje mnoho představ o tom, jaké složky vlastně firemní kulturu mají tvořit a co je její hlavní představou a funkcí. Mezi různými pohledy na firemní kulturu lze vysledovat dva základní protipóly.

1. Firemní kultura je nástrojem v rukou managementu firmy, který ji uplatňuje prostřednictvím nejrůznějších předpisů, norem a formalizovaných pravidel. Základními projevy firemní identity jsou materiální symboly a materializované standardy a normy. Jednoznačné zásady firemní kultury usnadňují orientaci pracovníků při řešení pracovních problémů a vykonávání pracovních činností.
2. Firemní kultura představuje ideální model zásad, představ, hodnot a vztahů, který považujeme za nejvyšší dosažitelnou metu. Všechny prvky firemní kultury jsou s tímto ideálem porovnávány a k jeho obrazu utvářeny a přizpůsobovány. Důležité není formální podchycení firemní kultury, ale její reálné fungování.

Firemní kultura se stala významným tématem psychologie a sociologie řízení v 80. a 90. letech minulého století a přispívá k celkové humanizaci manažerských teorií tohoto období. Ukazuje se, že specifický kulturní systém nevytvářejí jen velká společenství lidí, ale lze konstatovat, že každá skupina si vytváří svůj vlastní kulturní systém. Nezaměnitelný kulturní systém si vytváří také i každá organizace, každá firma. [4]

### 3.3.2 Firemní komunikace

Představuje všechny komunikační prostředky, komplex všech forem chování, kterými o sobě firma něco sděluje, komunikaci s vnějším i vnitřním prostředím. Firemní komunikace je vnějším projevem firemní identity a základem firemní kultury. Prostřednictvím firemní komunikace je ovlivňován rovněž image, a to způsobem, jak firma komunikuje s různými cílovými skupinami. Mnoho autorů zahrnuje do firemní komunikace *public relation* (vztahy s veřejností), *corporate advertising*, kam patří firemní inzerce, komunikace stanovisek firmy, formy a způsoby vyjadřování jejích postojů k nejrůznějším otázkám veřejného zájmu, také forem a způsobů vystupování představitelů firmy. Důležitými prvky jsou také *human relations* – komunikační formy na trhu práce vně i uvnitř firmy, také *investor relations* – přesně cílená komunikace informací, která má podobu obchodních a výročních zpráv, informací pro akcionáře, publicistických materiálů v odborném a ekonomickém tisku apod. Do firemní komunikace může být zahrnován také firemní design, jako forma vizuálních pravidel komunikace. Cílem firemní komunikace je oslovení jednotlivých cílových skupin tak, aby byly vytvářeny pozitivní postoje k firmě, aby se firemní komunikace stala důležitou a nedělitelnou součástí firemní identity, jelikož bez odpovídající komunikace a prezentace strategie a hodnot firmy nelze vytvořit požadovanou image.

Důležitá je také zpětná vazba, tedy analýza komunikace, její působení na jednotlivé cílové skupiny. Pro analýzu firemní komunikace jsou používány nejčastěji kvalitativní metody výzkumu, protože jejich prostřednictvím můžeme zjistit a interpretovat motivační faktory jednání vnitřních i vnějších cílových skupin. Pomáhají v pochopení hodnot, vztahů, názorů, postojů a hodnocení úrovně komunikace ve všech rovinách. [9]

### 3.4 Koncept značky zaměstnavatele

Jakmile má firma silnou značku, správnou image a dobře nastavené firemní procesy, měla by na toto navázat a dále budovat svou značku zaměstnavatele a získat tak silné, výkonné a hlavně loajální zaměstnance.

Přitahování potenciálních kandidátů je významnou součástí procesu přijímání zaměstnanců, neboť zahrnuje to, jak společnosti soutěží o často nedostatečné dovednosti na trhu práce. Organizace mohou v tomto kontextu dosáhnout diferenciací a zvýšit konkurenceschopnost při získávání talentů prostřednictvím zlepšování své značky zaměstnavatele. Značka zaměstnavatele je v posledních letech stále důležitějším zdrojem trvale udržitelné konkurenční výhody. [11] [12]

### **3.4.1 Značka zaměstnavatele**

Značka zaměstnavatele je chápána jako vnímání podniku očima stávajících i potenciálních zaměstnanců jako dobrého místa pro práci. Budování značky zaměstnavatele je proces, který pomáhá tvořit značku prostřednictvím všech aktivit, jež podporují jedinečnost podniku v očích stávajících i potenciálních zaměstnanců.

Značka zaměstnavatele je charakterizována jako unikátní soubor znaků a vlastností (většinou nepopsatelných), které dělají organizaci jedinečnou a slibují unikátní pracovní zkušenost. Snahou je oslovit pro organizaci nejlepší uchazeče a ty nejlepší zaměstnance si udržet. Značka zaměstnavatele je také někdy považována za synonymum k pojmu personální marketing. Budování značky zaměstnavatele je ale jen součástí celé oblasti personálního marketingu. Personální marketing uplatňuje velké množství podniků, ale pouze některé se věnují skutečnému employer brandingu. V případě employer brandingu podnik oznamuje: proč existuje, co je smyslem jeho aktivit a kam směřuje čili svou vizi a poslání. [3]

### **3.4.2 Budování značky zaměstnavatele**

Schopnost získat a udržet si zaměstnance je jedním z klíčových faktorů úspěchu každého podniku. Prostředkem pro získání a udržení talentovaných jedinců je budování značky zaměstnavatele. Je známo, že vysoká fluktuace zaměstnanců a interní konflikty mohou negativně ovlivňovat produktivitu podniku, jeho tržby i zisk. Je možné tomu předcházet správným nastavením aktivit v oblasti budování značky zaměstnavatele z pohledu stávajících i budoucích zaměstnanců. Nejprve je nutné definovat koncept značky, tvořený hmotnými i nehmotnými prvky, které jsou zakomponovány do obchodní značky, a která, pokud s ní organizace vhodně pracuje, vytváří hodnoty a možnosti ovlivnit stávající i potenciální zaměstnance. [7]

### 3.4.3 Význam budování značky

Budování značky zahrnuje celou řadu aktivit, které souvisejí s péčí o značku. Jde o dlouhodobě orientovanou strategii podniku zaměřenou na budování unikátní a žádoucí podnikové identity a na ovlivňování skutečnosti, jak je podnik vnímán současnými a potenciálními zaměstnanci. [7]

Mezi výhody budování značky zaměstnavatele můžeme zařadit:

- Získání konkurenční výhody
- Vytvoření, udržení nebo posílení podnikové kultury
- Zvýšení pozitivní image podniku na trhu práce
- Nárůst počtu uchazečů
- Zvýšení kvality uchazečů
- Urychlení náboru nových zaměstnanců
- Snížení finanční náročnosti náboru
- Udržení klíčových zaměstnanců
- Zvýšení motivace stávajících zaměstnanců
- Nárůst spokojenosti stávajících zaměstnanců [7]

### 3.4.4 Hodnotová nabídka zaměstnavatele

Jinak také Employee Value Proposition (EVP) v doslovném překladu znamená „hodnotová nabídka pro zaměstnance“, shrnutí toho, co zaměstnavatel svým stávajícím i potenciálním zaměstnancům nabízí. EVP je základní strategií zaměstnavatelské značky. EVP je také nástrojem pozicování značky zaměstnavatele.

V literatuře můžeme najít také pojem Employer Value Proposition (hodnotová nabídka zaměstnavatele). Jde o vyjádření důvodu, proč by měl jedinec pro organizace pracovat. Hodnotová nabídka může být vyjádřena jako značka zaměstnavatele – image dobrého zaměstnavatele, se kterou se firma prezentuje.

Nejedná se pouze o systém odměňování a benefitů, jelikož peněžní odměny jsou sice důležité, ale je třeba je používat v kombinaci s nepeněžními faktory. Tyto faktory mohou být zásadní při rozhodování uchazeče o přijetí pracovního místa či zaměstnance o setrvání v organizaci. Do těchto faktorů můžeme zařadit např. rovnováhu mezi osobním a pracovním životem či příležitosti k osobnímu či odbornému rozvoji. Tyto faktory činí zaměstnavatele přitažlivým.



Pokud chce organizace vytvořit jedinečné EVP, je pro ni klíčové vědět, proč u ní zaměstnanci pracují, podle čeho se kandidáti na trhu práce rozhodují a co nabízí konkurence. Mezi klíčová rozhodovací kritéria uchazečů, která ovlivňují hodnotovou nabídku zaměstnavatelů, můžeme zařadit hmotné a nehmotné faktory, zobrazené v tabulce 3.1. [7]

**Tab. 3.1 Hmotné a nehmotné faktory ovlivňující EVP**

Hmotné	Nehmotné
Benefity	Atmosféra
Odměňování	Firemní hodnoty
Možnosti cestování	Kariérní růst
Projekty	Styl vedení
Pracovní pomůcky	Přátelský kolektiv

**Zdroj: Upraveno dle [7]**

Správná hodnotová nabídka by měla být vyvážená z pohledu zaměstnavatele i zaměstnance. Některá kritéria jsou více na straně zaměstnance, jako např. vysoký výkon, zatímco jiná jsou výrazněji na straně zaměstnavatele, např. sladění osobního a pracovního života. Důležité je, aby firma dokázala zohlednit osobní potřeby zaměstnanců, kupříkladu potřebu dobré práce s perspektivou vzdělávání, transparentního hodnocení, práce pro vedoucího, který dokáže naslouchat a poskytnout zpětnou vazbu i prostor pro seberealizaci.

EVP definuje klíčové součásti nabídky, která je učiněna zaměstnanci ze strany zaměstnavatele v rámci jeho pracovního poměru. Jde o určení směru, kterým by se mělo oddělní řízení lidských zdrojů ubírat. EVP také nabízí základ pro marketingové aktivity v oblasti náborů, je to nástroj určený k podpoře spokojenosti, angažovanosti, získávání zkušeností a zážitků, a to jak stávajících, tak potenciálních zaměstnanců. Obrázek 3.1 ukazuje vliv jednotlivce (uchazeče či zaměstnance) na sílu značky organizace. [7]

Jednotlivé nástroje personálního marketingu v oblasti budování značky zaměstnavatele je důležité využívat jak v interním, tak v externím prostředí organizace. Správné budování značky zaměstnavatele pomáhá změnit vnímání značky organizace a pozitivní prezentaci organizace na veřejnosti i u stávajících zaměstnanců. Také může pomoci změnit orientaci na kvalitu pracovního života, vede ke snížení fluktuace a tím i snížení nákladů na nábor, a nakonec i ke zlepšení pracovního výkonu a angažovanost zaměstnanců. [7]

### **3.4.5 Trendy v budování značky zaměstnavatele**

Jak již bylo řečeno výše, budování značky zaměstnavatele je dlouhodobým a nepřetržitým procesem, kdy firma nesmí ustrnout na jednom místě, ale musí sledovat všechny moderní trendy a změny v procesu získávání a udržení zaměstnanců. [7]

#### **Náborové video**

Velkým hitem jsou tzv. náborová videa. Některé firmy je využívají opatrně, některé ve velkém. Video se dají natáčet za miliony, ale také pouze pomocí mobilních telefonů. Např. sociální sítě dlouhodobě upřednostňují video před ostatním obsahem. Firmy ve videích ukazují, jak to u nich funguje, jakou mají firemní kulturu, různé konference, ale také firemní akce. Postupně se rozšiřují zařízení pro virtuální realitu, které mohou o společnosti mnoho ukázat. [45]

#### **Zkušenost kandidátů**

Mnoho lidí ví, co znamená uživatelská zkušenost a všichni se snaží, aby byla co nejlepší. V budování značky zaměstnavatele je však nyní důležitá také zkušenost samotných kandidátů. Mnoho kandidátů totiž od firmy nedostane ani odpověď na svou reakci na pracovní nabídku. Zde je nebezpečí špatných recenzí pro firmu, což odradí další kandidáty. Většina kandidátů na trhu práce totiž uvádí, že Word of mouth je pro ně jeden z klíčových aspektů rozhodující o tom, jak nahlíží na společnost. Je tedy nutné odepisovat každému kandidátovi, i kdyby to měla být pouze krátká automatizovaná zpráva. [45]

#### **Umělá inteligence**

Tento trend postupně přichází také do světa HR a může pomoci pozitivně ovlivnit značku zaměstnavatele. Moderní jsou tzv. chatboty, kteří se sami učí, jaké pracovní nabídky kandidáty zajímají, upozorní je, když vystaví novou nabídku a umí s nimi probírat i preference nebo kandidáty testovat. Umělá inteligence dokáže také párovat vhodného kandidáta, který už na pracovní nabídku jednou reagoval. [45]

## 4 Metodika shromažďování dat

Pro analýzu image společnosti na trhu mlékárenských výrobků bylo nutné získat data potřebná k testování, následnému vyhodnocení a interpretaci. Metodika sběru dat obsahuje dvě fáze, a to fázi přípravnou a fázi realizační. [2]

### 4.1 Přípravná fáze

V rámci přípravné fáze je definováno zaměření výzkumu, stanoven cíl výzkumu, dále jsou popsány typy a zdroje dat, časový harmonogram, samotný plán výzkumu a také předvýzkum. [2]

#### 4.1.1 Definice problému

Společnost Mlékárna Kunín a.s., kterou vlastní od roku 2007 francouzská firma Lactalis se v poslední době potýká s nedostatkem zaměstnanců ve výrobě a také s jejich velkou fluktuací. Může to být na jedné straně způsobeno tím, že je v České republice velice nízká nezaměstnanost a lidé si mohou své zaměstnání vybírat. Obecná míra nezaměstnanosti byla na konci roku 2018 podle Českého statistického úřadu pouhé 2 %. Na druhé straně to také může být způsobeno tím, jak firma vystupuje navenek vůči svému okolí i vůči svým vlastním zaměstnancům. Cílem společnosti Mlékárna Kunín a.s. je tedy vylepšit svou image zaměstnavatele v Moravskoslezském kraji a odlišit se od konkurence. Společnost potřebuje zjistit, jak ji vnímají současní i budoucí zaměstnanci a podle toho začít budovat svou značku zaměstnavatele (Employer Branding).

Employer Branding je vzájemné porozumění zaměstnavatele a zaměstnance. Firma komunikuje svou vizi a poslání, to, proč existuje, co je smyslem její práce a kam jako organizace směřuje, co očekává od zaměstnanců, jakou práci jim poskytuje a jiné. Společnost musí používat konkrétní marketingové nástroje, kterými systematicky komunikuje s okolím: říká, kdo jsme, co děláme a koho hledáme.

Výzkum v diplomové práci by tedy měl být zaměřen na zjištění postojů stávajících a potenciálních zaměstnanců. Měl by pomoci identifikovat, co firma dělá špatně a co by případně mohla zlepšit, jak v postavení ke svým stávajícím zaměstnancům, tak k těm potenciálním.

#### **4.1.2 Cíl a obsah výzkumu**

Hlavním cílem diplomové práce je analýza image vybrané společnosti na trhu mlékárenských výrobků. Cílem výzkumu je pak analýza postojů a chování současných a potencialních zaměstnanců. Pomocí dotazníkového šetření mělo být zjištěno, kde lidé nejčastěji hledají zaměstnání, jaké jsou pro ně nejdůležitější pracovní benefity, jak jsou ve společnosti spokojeni a jak by podle nich měl vypadat atraktivní zaměstnavatel. Zkoumáno bylo také celkové vnímání image společnosti potenciálními i stávajícími zaměstnanci.

#### **4.1.3 Typy a zdroje dat**

V rámci diplomové práce byla využita primární i sekundární data. Primární data byla získána pomocí dvou strukturovaných dotazníků. Dotazník pro potenciální zaměstnance byl publikován v elektronické podobě pomocí serveru vyplnto.cz. Druhý dotazník pro stávající zaměstnance společnosti byl distribuován prostřednictvím elektronické pošty zaměstnavatele (intranet) a také v papírové podobě. Sekundární data byla získána z dostupných internetových zdrojů a byla poskytnuta také samotnou společností ve formě brožurek a interních dokumentů. Data týkající se image a mlékárenského trhu byla získána navíc také z knižních zdrojů. Pro dosažení potřebného počtu respondentů u obou dotazníků byla použita nepravděpodobnostní technika vhodné příležitosti. Tato technika spočívá ve výběru lidí, kteří splňují určité předpoklady. Využívána je především v situacích, kdy je potřeba rychle získat informace nebo záměrně vybrat určitý typ respondentů se specifickými názory. [2] [6]

#### **4.1.4 Časový harmonogram výzkumu**

V říjnu 2018 byly stanoveny základní otázky, které by měly být pomocí dotazníkového šetření zodpovězeny. Dále byly v listopadu a prosinci 2018 postupně tvořeny dva dotazníky, zaměřené na potenciální a stávající zaměstnance společnosti Mlékárna Kunín a.s. V prosinci 2018 byl proveden předvýzkum, kdy byl dotazník předložen šesti lidem, kteří odpovídali požadavkům na respondenty, což je především práce na manuálních pozicích. Následně byl v lednu 2019 oficiálně spuštěn dotazník pro potenciální zaměstnance na serveru vyplnto.cz a dotazník stávajícím zaměstnancům byl poskytnut v elektronické i v papírové podobě. Po získání potřebného počtu respondentů pro oba dotazníky, byla provedena analýza, vyhodnocení dat a byly vypracovány návrhy a doporučení pro firmu.

**Tab. 4.1 Časový harmonogram výzkumu**

Datum	Činnost
1.10. - 31.10. 2018	Tvorba otázek
1.11. - 9.12. 2018	Tvorba dotazníků
10.12. - 16.12. 2018	Předvýzkum
20.1. - 10.2. 2019	Shromažďování dat
11.2. - 26.4. 2019	Analýza a vyhodnocení dat

*Zdroj: vlastní*

#### **4.1.5 Plán výzkumu**

Výzkum byl prováděn pomocí dvou strukturovaných dotazníků. Jeden byl určen pro skupinu potenciálních zaměstnanců a druhý pro stávající zaměstnance společnosti Mlékárna Kunín a.s. Oba dotazníky byly respondentům předloženy v elektronické podobě. Stávajícím zaměstnancům pak také v podobě papírové. Dotazník pro potenciální zaměstnance byl publikován na serveru vyplnto.cz a dotazník pro stávající zaměstnance, byl rozeslán samotnou firmou pomocí elektronické pošty a rovněž jim byl poskytnut v papírové podobě v denních místnostech. Šíření dotazníku pro potenciální zaměstnance probíhalo formou nepravděpodobnostního výběru, technikou vhodné příležitosti, za pomoci známých a přátel, také prostřednictvím sociálních sítí a přímým oslovením výrobních firem.

V úvodu dotazníku byli potenciální zaměstnanci seznámeni s jeho obsahem a obeznámeni s využitím získaných informací. Skládal se z 24 otázek. 10 otázek bylo zaměřeno na všeobecné požadavky respondentů na zaměstnání, 11 otázek se týkalo samotné image a znalosti společnosti Mlékárna Kunín a.s. a 3 otázky byly demografického charakteru. Dotazník obsahoval otázky uzavřené dichotomické, s více možnostmi a pouze jednou odpovědí, uzavřené s možností více odpovědí, polouzavřené otázky s únikovou odpovědí „jiné“ a možností více odpovědí a také otázky otevřené.

Otázky v dotazníku pro stávající zaměstnance byly zaměřeny konkrétně na image společnosti Mlékárna Kunín a.s. a na postoje zaměstnanců k této firmě. Dotazník obsahoval 12 otázek. Tyto otázky se týkaly např. místa, kde se zaměstnanci o firmě dozvěděli, jaké benefity ve firmě preferují nebo zda uvažují o změně zaměstnání a co by bylo důvodem k této změně. Otázky byly uzavřené s více možnostmi a pouze jednou odpovědí, uzavřené s možností více odpovědí, polouzavřené s únikovou odpovědí „jiné“ a možností více odpovědí. Byla použita také hodnotící škála se stupnicí 1-5.

Základní soubor u potenciálních zaměstnanců tvoří všichni lidé z Moravskoslezského kraje starší 18 let, kteří již pracují. Výběrový soubor se skládá z respondentů žijících v Moravskoslezském kraji ve věku od 18 let, kteří pracují na manuálních/dělnických pozicích a navštěvují webové stránky Facebook, kde byl dotazník šířen. Pro výběr respondentů z řad potenciálních zaměstnanců byla zvolena nereprezentativní technika vhodné příležitosti. Minimální velikost výběrového souboru byla stanovena na 100 respondentů.

Základní soubor u stávajících zaměstnanců tvoří všichni lidé pracující ve společnosti Mlékárna Kunín a.s. Výběrový soubor se skládá ze zaměstnanců, kteří používají firemní elektronickou poštu, navštěvují denní místnosti ve firmě a byli ochotni vyplnit dotazník. [2]

## **4.2 Realizační fáze**

Realizační fáze je tvořena samotným sběrem dat pomocí dotazníkových šetření, dále zpracováním dat, jejich vyhodnocením a následnou interpretací.

### **4.2.1 Sběr dat**

Sběr dat byl prováděn v lednu 2019 po dobu tří týdnů u obou strukturovaných dotazníků, a to od 20. 1. 2019 do 10. 2. 2019. Dotazník stávajícím zaměstnancům společnosti Mlékárna Kunín a.s. byl rozeslán pomocí elektronické pošty a předložen také písemně. Dotazník pro potenciální zaměstnance byl umístěn na serveru vyplnto.cz jako neveřejný, aby výsledná data nemohla být poskytnuta veřejnosti. Dotazník si na své zaměstnance firma rozeslala sama a dotazník pro potenciální zaměstnance byl šířen pomocí sociálních sítí a také přímým oslovením výrobních firem.

### **4.2.2 Problémy při realizaci výzkumu**

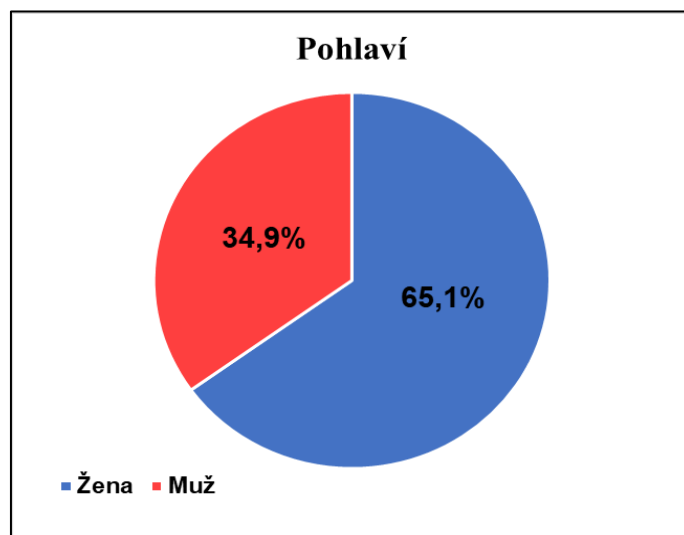
Společnost Mlékárna Kunín a.s. má dlouhodobě problém s nedostatkem dělníků a manuálních pracovníků. Hlavním úkolem, a právě i problémem, bylo získání těchto respondentů pracujících na manuálních/dělnických pozicích. Ne všichni lidé pracující na těchto pozicích používají sociální sítě, kde byl dotazník přednostně publikován.

### **4.2.3 Struktura výběrového souboru**

#### **4.2.3.1 Stávající zaměstnanci**

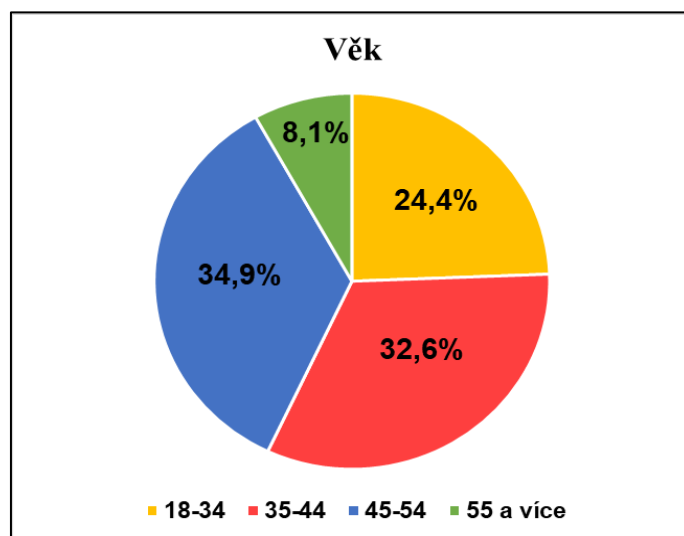
Základní soubor se skládal ze všech zaměstnanců společnosti Mlékárna Kunín a.s., kterých je momentálně okolo 430. Podle dostupných firemních dat ve společnosti pracuje 67 %

žen a 33 % mužů. Velikost výběrového souboru z řad stávajících zaměstnanců činila 86 respondentů, z toho 56 žen (65,1 %) a 30 mužů (34,9 %). Struktura výběrového souboru tedy téměř přesně odpovídá souboru základnímu.



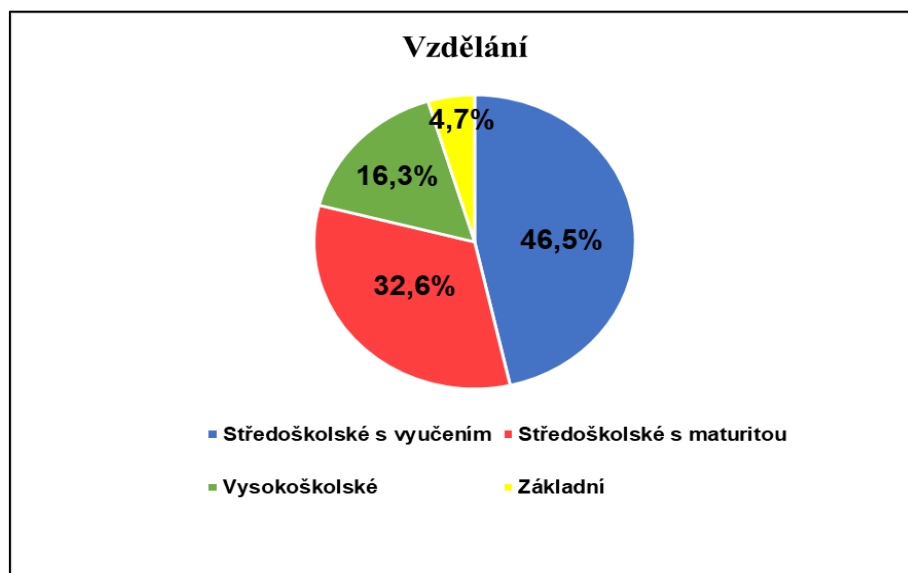
*Obr. 4.1 Struktura respondentů podle pohlaví*

Obrázek 4.2 zobrazuje věkovou strukturu respondentů z řad stávajících zaměstnanců. Ve firmě pracuje nejvíce lidí ve věku 45-54 let, a to v počtu 34,9 %. Jako druhá nejpočetnější, je zde zastoupena skupina respondentů ve věku 35-44 let v počtu 32,6 %. Ve firmě také pracuje neméně lidí ve věku 18-34 let, kterých je 24,4 %. Skupina respondentů ve věku 55 a více let je zde zastoupena pouze 8,1 %. Z důvodu malého počtu respondentů byla sloučena věková skupina 18-24 a 25-34 let.



*Obr. 4.2 Struktura respondentů podle věku*

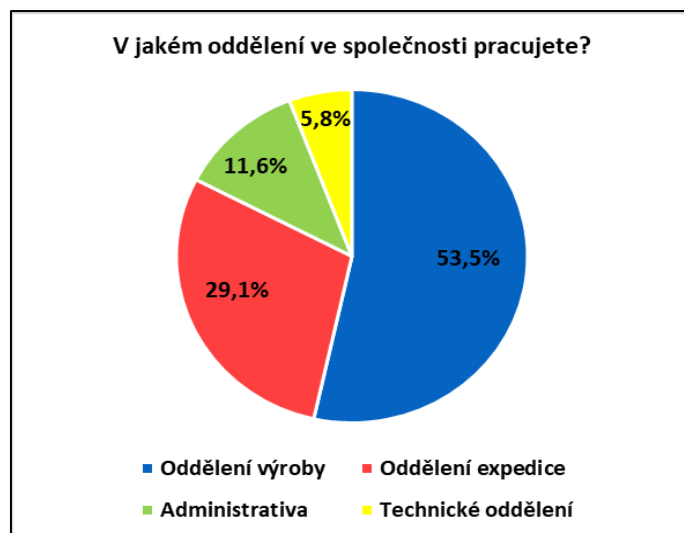
Z obrázku 4.3 je patrné, že nejvíce respondentů z řad stávajících zaměstnanců má středoškolské vzdělání s vyučením a jejich počet činil 46,5 %. Další početnou skupinu respondentů tvořili lidé se středoškolským vzděláním s maturitou v počtu 32,6 %. S vysokoškolským vzděláním ve firmě pracuje 16,3 % respondentů a se vzděláním základním pouze 4,7 %.



***Obr. 4.3 Struktura respondentů podle vzdělání***

V obr. 4.4 jsou zobrazeny odpovědi zaměstnanců na otázku, v jakém oddělení ve společnosti pracují. Mlékárna Kunín a.s. má šest základních pracovních oddělení. Z důvodu malého počtu respondentů bylo vyloučeno oddělení nákupu a oddělení kvality. Většina respondentů uvedla, že pracuje v oddělení výroby (53,5 %). Druhým oddělením s největším počtem zaměstnanců je expedice (29,1 %), v oddělení administrativy pracuje 11,6 % dotazovaných zaměstnanců a v technickém oddělení 5,8 %.

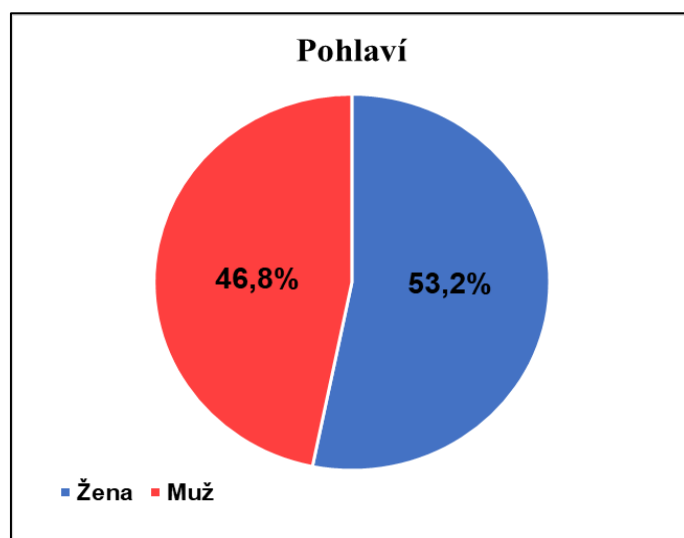




***Obr. 4.4 Struktura respondentů podle pracovního oddělení***

#### **4.2.3.2 Potenciální zaměstnanci**

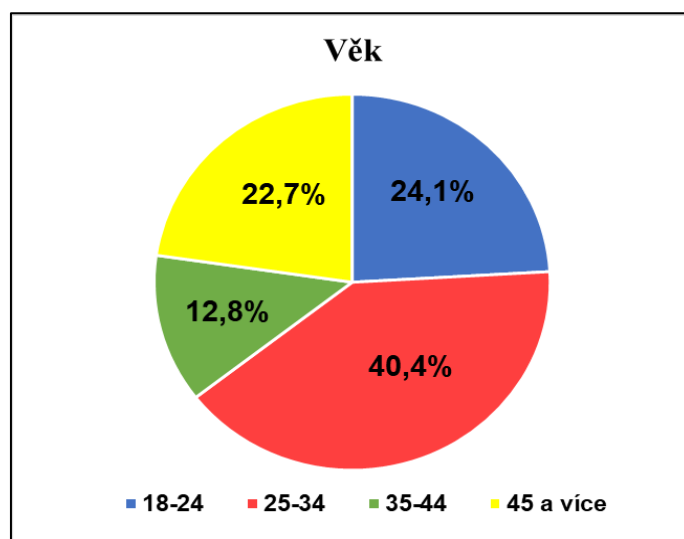
Celkový počet respondentů z řad potenciálních zaměstnanců byl vyšší než plánovaná velikost, která byla 100 respondentů. Velikost výběrového souboru činila 141 respondentů, z toho 75 žen (53,2 %) a 66 mužů (46,8 %). Podíl mužů a žen byl téměř vyrovnaný, proto nebylo nutné výběrový soubor pro analýzu vyvažovat ani jinak upravovat.



***Obr. 4.5 Struktura respondentů podle pohlaví***

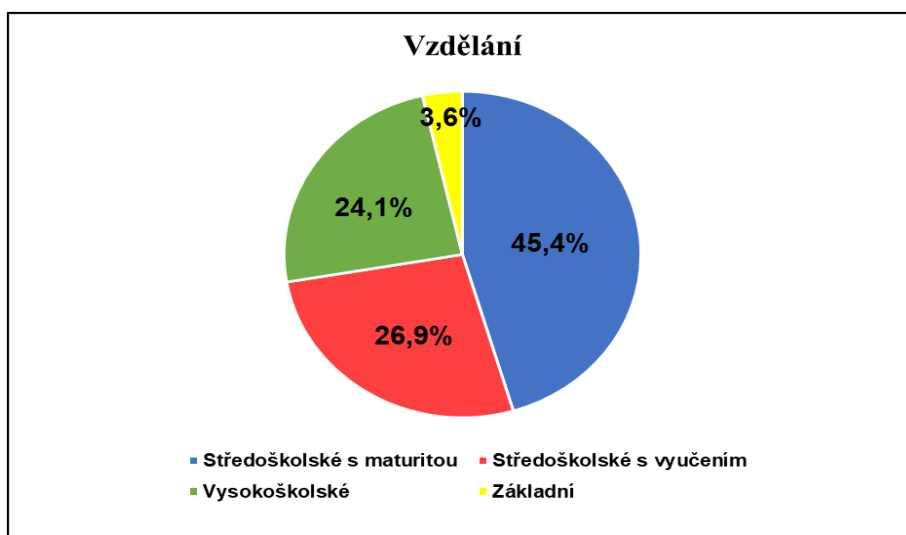
V obrázku 4.6 je znázorněna věková struktura respondentů z řad potenciálních zaměstnanců. Nejvíce respondentů se zařadilo do věkové skupiny 25-34 let, a to v počtu 40,4 %. Druhou nejpočetnější skupinu tvořili lidé ve věku 18-24 let, v počtu 24,1 %. Další skupinou byli respondenti ve věku 45 let a více, v počtu 22,7 % a potenciálních zaměstnanců ve věkové

kategorii 35-44 let bylo 12,8 %. Ve věkové skupině 55 let a více byl malý počet respondentů, proto byla tato skupina sloučena s věkovou kategorií 45-54 let.



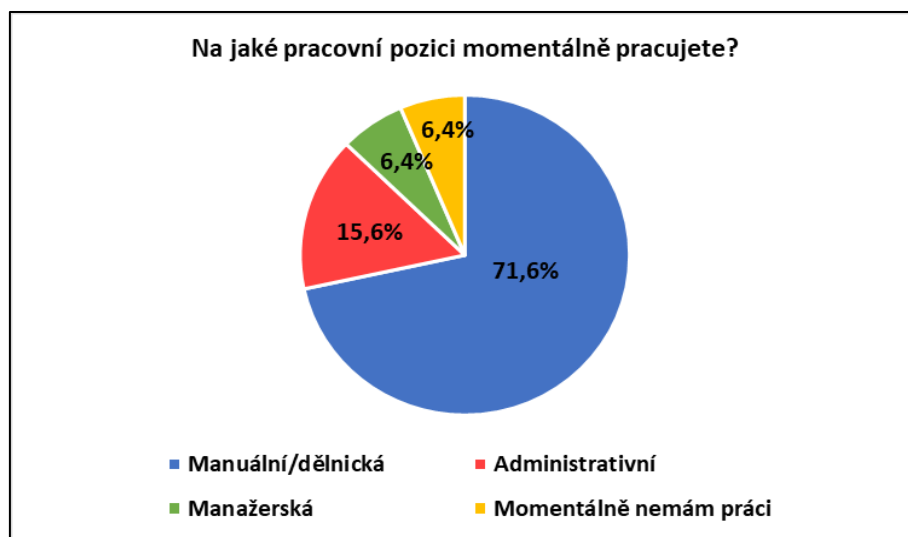
*Obr. 4.6 Struktura respondentů podle věku*

Obrázek 4.7 znázorňuje strukturu respondentů z řad potenciálních zaměstnanců podle nejvyššího dosaženého vzdělání. Nejvíce respondentů bylo v kategorii středoškolského vzdělání s maturitou a jejich počet činil 45,4 %. Do kategorie se středoškolským vzděláním se zařadilo 26,9 % respondentů a v kategorii s vysokoškolským vzděláním bylo respondentů o něco méně, konkrétně 24,1 %. Nejméně respondentů bylo v kategorii základní vzdělání, v počtu 3,6 %.



*Obr. 4.7 Struktura respondentů podle vzdělání*

Otázka zobrazená v obr. 4.8 se zaměřovala na to, na jaké pracovní pozici lidé v současné době pracují. Nejvíce respondentů pracuje na pozici manuální/dělnické (71,6 %), což je kategorie, kterou společnost potřebuje. Respondenty, kteří zrovna neměli práci, bylo také nutné zařadit do jedné z kategorií. Následovala tedy druhá otázka, pokud lidé nemají práci, na jaké pozici nejčastěji pracují. Všichni zvolili manuální/dělnickou pozici. Ve skutečnosti je tedy respondentů pracujících na manuálních/dělnických pozicích 78 %.



*Obr. 4.8 Struktura respondentů podle pracovní pozice*

#### 4.2.4 Zpracování dat

Pro zpracování a analýzu dat byly využity dvě datové matice v programu Microsoft Excel. Obě tyto matice byly poskytnuty serverem vyplnto.cz po ukončení dotazníků, jelikož oba byly publikovány v elektronické podobě. Tyto datové matice byly importovány do programu IBM SPSS Statistics verze 25, kde byla data z matic vyhodnocena a zpracována do tabulek a grafů.

## **5 Analýza výsledků výzkumu**

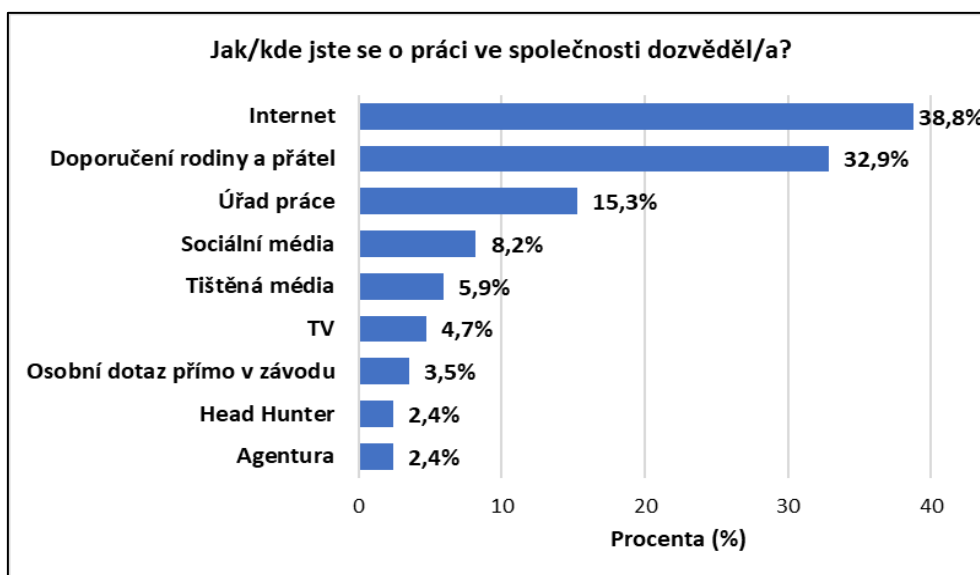
Tato kapitola se zabývá vyhodnocením image zaměstnavatele na trhu mlékárenských výrobků. Analýza byla provedena na základě dotazníkových šetření, která jsou popsána v předchozí kapitole.

### **5.1 Analýza postojů a chování stávajících zaměstnanců**

Pro to, aby společnost Mlékárna Kunín a.s. mohla přilákat nové zaměstnance a udržet si je, se musí nejprve zaměřit na své vnitřní procesy a spokojenost svých zaměstnanců. Z tohoto důvodu byl proveden výzkum mezi stávajícími zaměstnanci společnosti a jako první byl analyzován.

#### **5.1.1 Zdroje povědomí o společnosti**

V první řadě byla zaměstnancům položena otázka, jak se o práci ve společnosti Mlékárna Kunín a.s. dozvěděli. Na výběr měli osm možných odpovědí, z toho jednu, kde mohli napsat vlastní zdroj, díky kterému získali o práci ve společnosti informace. Dotazovaní mohli zvolit maximálně dvě odpovědi. Většina zaměstnanců se o práci ve společnosti dozvěděla z internetu (38,8 %), který zahrnuje online noviny, časopisy, inzertní portály apod. Nejdůležitějším zdrojem pro hledání práce na internetu jsou pravděpodobně inzertní portály, což potvrzují také výsledky ankety známé personální agentury Profesia CZ, s.r.o. z roku 2017. Jako druhý zdroj zaměstnanci zvolili doporučení rodiny a přátel (32,9 %), jelikož těmto lidem důvěřují a uznávají jejich názor. Toto doporučení pro ně může být také jakousi zárukou kvality práce ve společnosti. Rodina, přátelé a zaměstnanci jsou velmi významným šířitelem tzv. „word of mouth“, které může být pro firmu jak negativní, tak pozitivní. Třetím zdrojem, ze kterého se zaměstnanci nejčastěji dozvěděli o práci ve společnosti, byl úřad práce (15,3 %). K 28. 2. 2019 totiž Úřad práce ČR, Krajská pobočka v Ostravě, evidoval celkem 40 944 uchazečů o zaměstnání.

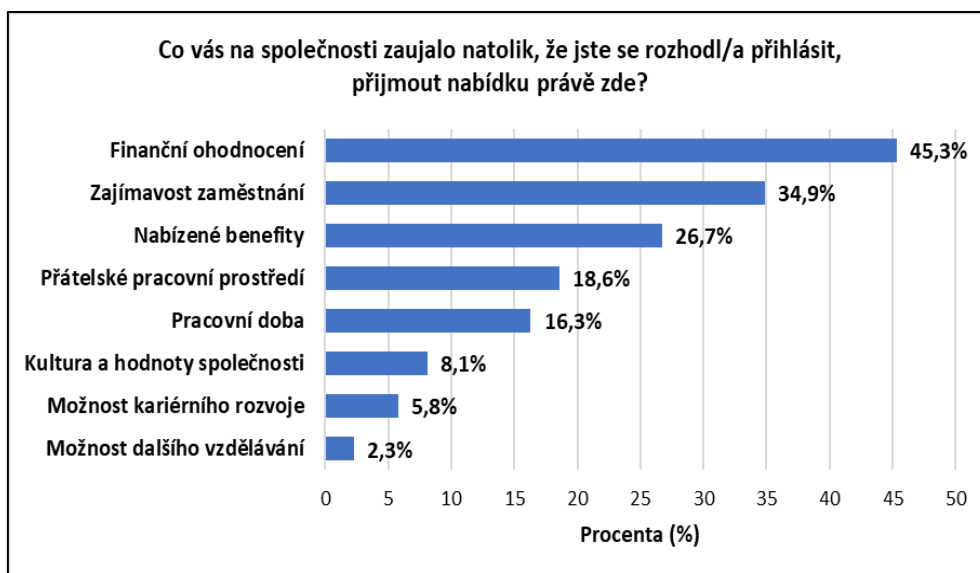


***Obr. 5.1 Zdroje povědomí o společnosti***

Byly provedeny testy závislostí mezi zdroji povědomí o společnosti a proměnnými pohlaví, věk a vzdělání. U všech těchto proměnných byla signifikance větší než hladina významnosti  $\alpha = 0,05$ , což znamená, že zde nebyla zaznamenána závislost mezi zdroji povědomí o společnosti a demografickými proměnnými.

### **5.1.2 Zájem pracovat ve společnosti**

Další otázka se zabývala tím, co respondenty zaujalo natolik, že se rozhodli přijmout nabídku zaměstnání právě ve společnosti Mlékárna Kunín a.s. Na výběr měli z osmi možných odpovědí a mohli zvolit maximálně dvě. Pro většinu respondentů bylo nejčastějším důvodem volby společnosti Mlékárna Kunín a.s. jako zaměstnavatele finanční ohodnocení (45,3 %). Lidé se v dnešní době, kdy je podle výzkumu ČSÚ obecná míra nezaměstnanosti pouhá 2 %, nebojí změnit zaměstnání, proto jsou firmy nuceny neustále navyšovat platy, aby si zaměstnance udržely a nové přilákaly. Společnost Mlékárna Kunín a.s. není výjimkou, a právě proto ji zaměstnanci volí jako svého zaměstnavatele. Druhým nejčastějším důvodem, proč respondenti zvolili společnost Mlékárna Kunín a.s. jako svého zaměstnavatele, je zajímavost zaměstnání (34,9 %). Lidé obecně nemají rádi stereotypní práci, a při dnešní vysoké míře zaměstnanosti (59,5 %) si mohou zaměstnání vybírat, a to nejen podle platového ohodnocení, ale také podle oné zajímavosti zaměstnání nebo přátelského prostředí apod. Třetí místo připadlo nabídce benefitů (26,7 %), které dnes většina lidí nebere jako bonus, nýbrž jako samozřejmost. Proto společnost Mlékárna Kunín a.s. nabízí velké množství výhod pro zaměstnance.

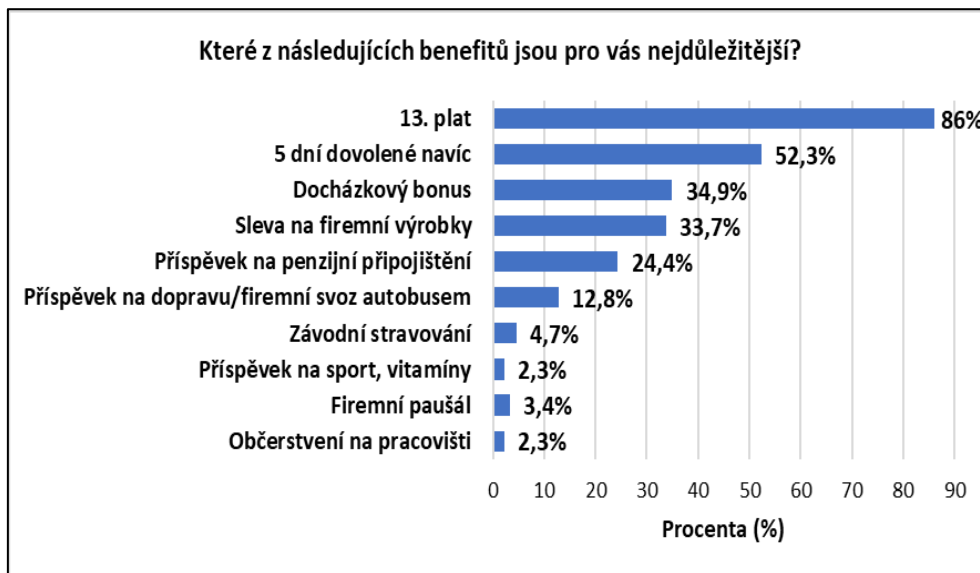


***Obr. 5.2 Zájem pracovat ve společnosti***

Hodnoty signifikance, u testů závislostí mezi zájmem pracovat ve společnosti a proměnnými pohlaví, věk a vzdělání, byly vyšší než stanovená hladina významnosti  $\alpha = 0,05$ . Závislost mezi zájmem pracovat ve společnosti a demografickými proměnnými tedy neexistuje.

### **5.1.3 Preference zaměstnaneckých benefitů**

Obr. 5.3 zobrazuje výsledky šetření, které benefity jsou pro zaměstnance ve společnosti, ale i všeobecně nejdůležitější. Benefity jsou dnes velkým lákadlem zaměstnanců a společnosti se předhánějí v jejich nabídce, aby nové zaměstnance získali a ty stávající si udrželi. Benefity jsou často šité na míru podle požadavků samotných zaměstnanců. Nejdůležitějším benefitem pro zaměstnance společnosti Mlékárna Kunín a.s. je 13. plat (86 %). Tento plat společnosti vyplácí často proto, aby si své zaměstnance udržely. Dnes už však mnoho zaměstnanců nepreferuje pouze peněžní benefity, což je patrné z dalšího rozboru otázky. Nejoblíbenějším nepeněžním benefitem je totiž 5 dní dovolené navíc (52,3 %). A jako třetí nejdůležitější benefit zvolili zaměstnanci docházkový bonus (34,9 %), což je bonus za to, že lidé nevyužijí své právo jít na nemocenskou či jít v pracovní době k lékaři. Málo oblíbenými jsou mezi zaměstnanci benefity týkající se stravování. To může být způsobeno trendem zdravého stravování, kdy si lidé chtějí kontrolovat co jedí, a své jídlo si připravují sami.



**Obr. 5.3 Preference zaměstnaneckých benefitů**

V tabulce 5.1 je zobrazen vztah mezi nejdůležitějšími benefity pro zaměstnance a odděleními, ve kterých pracují. Zaměstnanci výroby a expedice jednoznačně zvolili jako nejdůležitější benefit 13. plat. Expedice pak jako třetí nejdůležitější benefit zvolila slevu na firemní výrobky. Pro oddělení techniky a administrativy je oproti celkovému výsledku nejdůležitějším benefitem 5 dní dovolení navíc. Zaměstnanci v administrativě jako druhý benefit zvolili 13. plat a jako třetí, příspěvek na penzijní připojištění. Technické oddělení naopak na druhé místo zařadilo příspěvek na penzijní připojištění a třetí místo u těchto zaměstnanců připadlo na 13. plat.

**Tab. 5.1 Preference zaměstnaneckých benefitů podle pracovního oddělení**

Které z následujících benefitů jsou pro vás nejdůležitější?				
Benefity	Výroba	Expedice	Technika	Administrativa
Závodní stravování	4%	8%	0%	0%
Sleva na firemní výrobky	35%	40%	20%	20%
Firemní paušál	4%	4%	0%	0%
Příspěvek na penzijní připojištění	13%	24%	80%	50%
Příspěvek na dopravu/firemní svoz autobusem	15%	16%	0%	0%
13 plat	85%	92%	60%	90%
Příspěvek na sport, vitamíny	2%	0%	0%	10%
Občerstvení na pracovišti	0%	4%	20%	0%
5 dní dovolené navíc	39%	48%	100%	100%
Docházkový bonus	44%	36%	0%	10%

Tab. 6.1 viz příloha zobrazuje test závislosti mezi preferovanými benefity a oddělením, ve kterém lidé pracují. Hodnota signifikance 0,002 je nižší než hladina významnosti  $\alpha = 0,05$ , proto byla tato závislost potvrzena. U testů závislosti mezi zaměstnaneckými benefity a pohlavím, věkem či vzděláním vyšla signifikance větší než hladina významnosti  $\alpha = 0,05$ , a proto mezi těmito proměnnými neexistuje závislost.

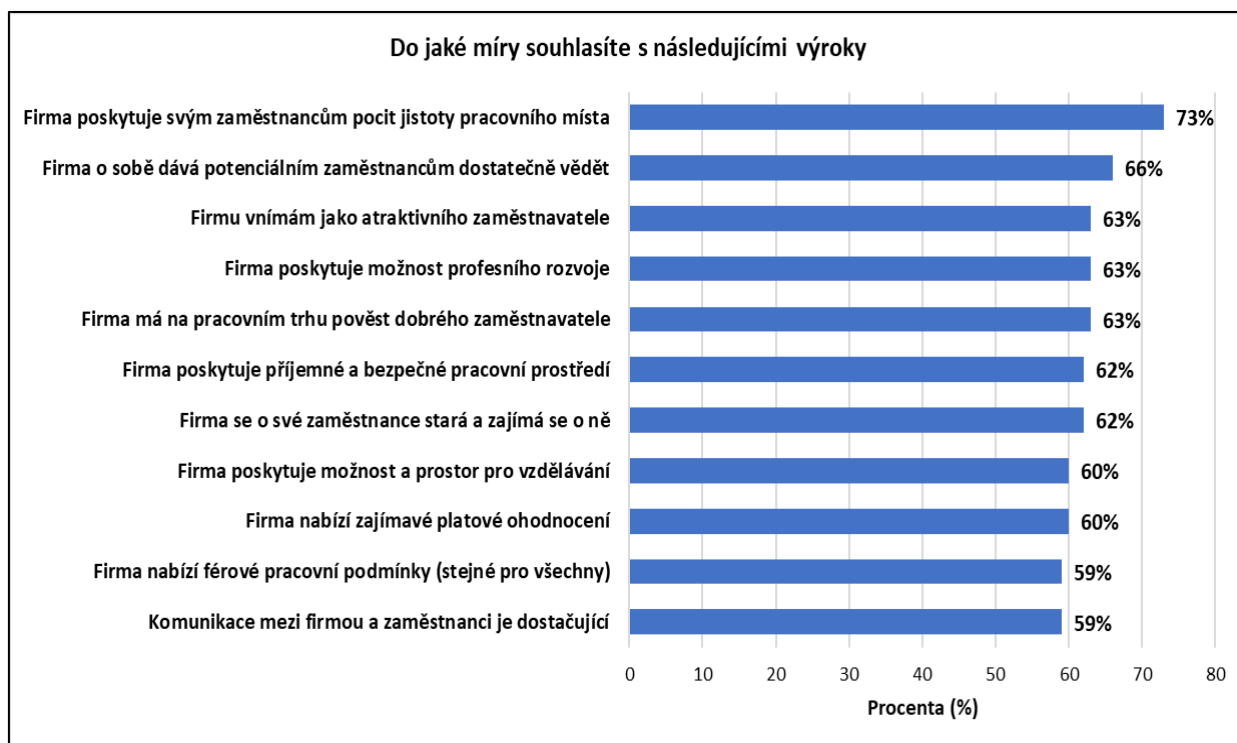
#### 5.1.4 Postoje zaměstnanců ke společnosti

V rámci výzkumu bylo nutné zjistit také postoje stávajících zaměstnanců ke společnosti Mlékárna Kunín a.s. To, co si zaměstnanci o společnosti myslí a co o ní říkají totiž tvoří značku zaměstnavatele, o jejíž budování by se společnost měla v první řadě snažit. Bylo vybráno jedenáct výroků, na které respondenti odpovídali na pětibodové škále, reprezentující míru souhlasu s daným výrokem. Průměrné hodnoty, ke kterým se odpovědi zaměstnanců nejvíce blížily, byly přepočítány na procenta.

Postoje zaměstnanců ke společnosti byly měřeny prostřednictvím tvrzení (výroků) a jsou celkově spíše pozitivní. První výrok se týkal jistoty zaměstnání, která je významným aspektem pracovního života, jenž je propojen s kategoriemi jako životní úroveň a pocit bezpečí, zajištění nebo stability, což se následně promítá např. do psychické pohody lidí. Většina zaměstnanců (73 %) zcela souhlasí s tím, že jim firma tento pocit jistoty pracovního místa poskytuje. Aby společnost přilákala nové zaměstnance, musí jim o sobě dávat dostatečně vědět. Konkurenční atmosféra nutí firmy o své uchazeče bojovat. Společnost by měla svou komunikací dát najevo, v čem je opravdu dobrá a jaké jsou její cíle, aby potenciální zaměstnanci věděli, že je o co stát. Stávající zaměstnanci s výrokem, zda o sobě firma dává potenciálním zaměstnancům dostatečně vědět, spíše souhlasí (66 %). Atraktivní firma je v očích většiny zaměstnanců taková, která má dobrou pověst, nabízí svým lidem možnosti kariérního posunu, dokáže je dobře zaplatit a dopřát jim i zajímavé benefity. Ale peníze v dnešní době nejsou vše. Lidé chtějí pracovat v místě, kde panuje příjemná atmosféra a kde se cítí dobře. Toto vše jim společnost Mlékárna Kunín a.s. pravděpodobně poskytuje, jelikož zaměstnanci spíše souhlasí (63 %) s výrokem, zda firmu vnímají jako atraktivního zaměstnavatele. Zaměstnanci taktéž spíše souhlasí (63 %) s tím, že jim firma poskytuje možnost profesního rozvoje potřebného pro výkon práce a má na trhu pověst dobrého zaměstnavatele. S výrokem, že jim podnik poskytuje příjemné a bezpečné pracovní prostředí a stejně tak se o ně stará a zajímá se o ně spíše souhlasí 62 % zaměstnanců. Dnešní doba vyžaduje, aby se firma starala o rozvoj a další vzdělávání svých zaměstnanců, které by se mělo vracet v podobě zvýšené produktivity práce. 60 % zaměstnanců má však k výroku, zda jim firma poskytuje možnost a prostor pro vzdělání, neutrální postoj. Nejsou tedy pravděpodobně příliš spokojeni a společnost by měla v nabídce vzdělávání pro zaměstnance podniknout kroky ke zlepšení. 60 % zaměstnanců má neutrální postoj k výroku, zda firma nabízí zajímavé platové ohodnocení a 59 % má neutrální postoj k výrokům, komunikace mezi firmou a zaměstnanci je dostačující a firma nabízí férové pracovní podmínky. I zde je tedy pro společnost prostor ke zlepšování, jelikož například



nedostatečná vnitřní komunikace snižuje výkon firmy, zhoršuje její vztahy se zákazníky a snižuje i motivaci zaměstnanců.



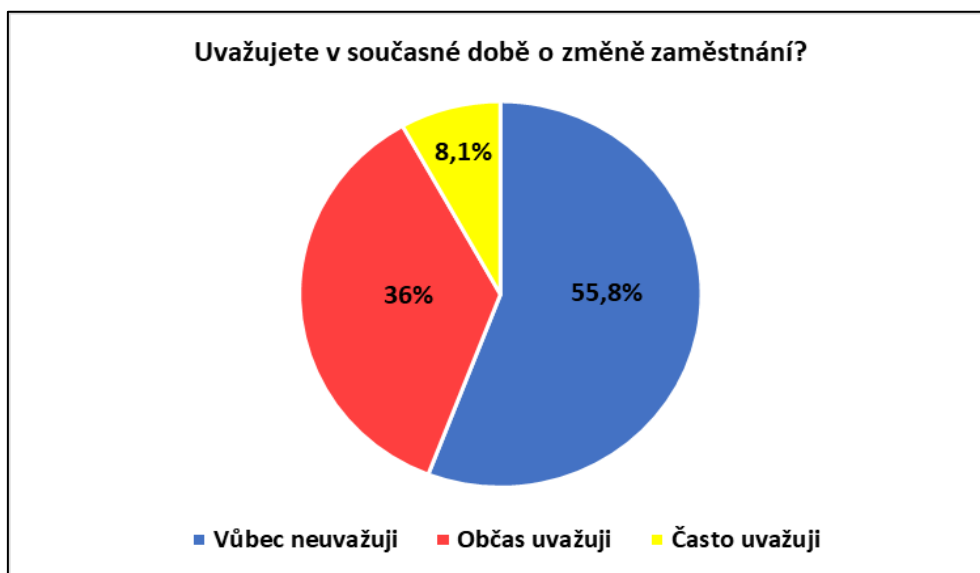
*Obr. 5.4 Postoje zaměstnanců ke společnosti*

Hodnoty signifikance u testů závislostí mezi postoji zaměstnanců ke společnosti a proměnnými pohlaví, věk a vzdělání, byly vyšší než stanovená hladina významnosti  $\alpha = 0,05$ . Závislost mezi postoji zaměstnanců ke společnosti a demografickými proměnnými tedy neexistuje. Taktéž u T-testu v porovnání s pohlavím, viz tab. 6.14 v příloze, byla hodnota signifikace vyšší než stanovená hladina významnosti  $\alpha = 0,05$ . Závislost mezi zkoumanými proměnnými tedy neexistuje.

### 5.1.5 Úmysl fluktuace

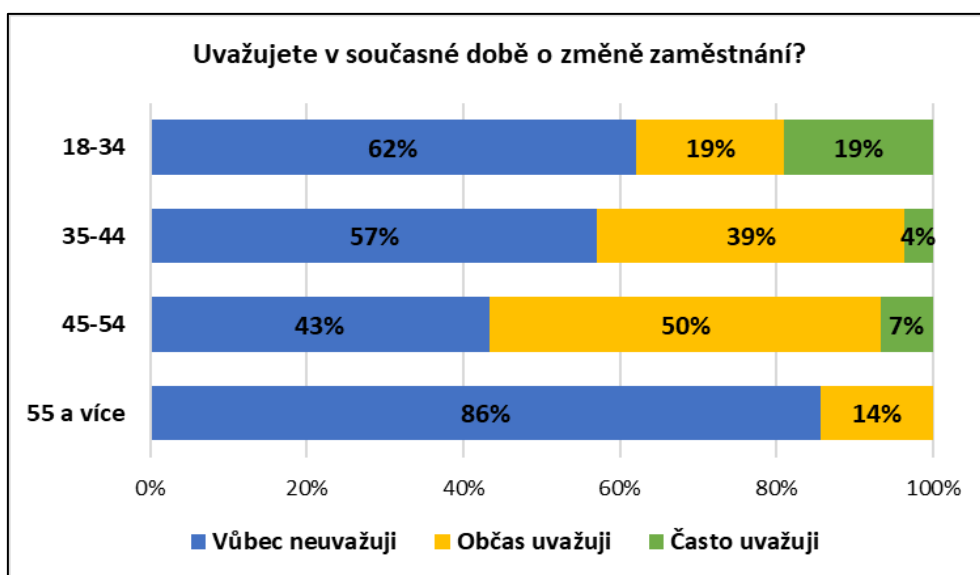
Jak již napověděly postoje zaměstnanců, které byly většinou pozitivní, ani odpovědi v následující otázce nebyly nikterak negativní. Obr. 5.5 ukazuje odpovědi na otázku, zda zaměstnanci v současné době uvažují o změně zaměstnání. Více než polovina respondentů, tedy 55,8 %, odpověděla, že o změně zaměstnání vůbec neuvažují. Toto koresponduje také s otázkou, proč lidé zvolili jako svého zaměstnavatele právě společnost Mlékárna Kunín a.s., kde většina zaměstnanců uvedla jako důvod finanční ohodnocení a zajímavost zaměstnání. Pokud firma v tomto ohledu splnila jejich očekávání, nemají tedy důvod z firmy odcházet. O

odchodu ze společnosti ale občas uvažuje 36 % respondentů. To není nezanedbatelné číslo, které může být způsobeno dnešní velmi velkou a pestrout nabídkou zaměstnání na trhu práce. Lidé nechtějí stereotyp a požadují stále vyšší platy. Pokud jim toto firma již nemůže dopřát, potom mohou uvažovat o odchodu. K častým úvahám o odchodu se pak přiklání 8,1 % respondentů.



***Obr. 5.5 Úmysl změnit zaměstnání***

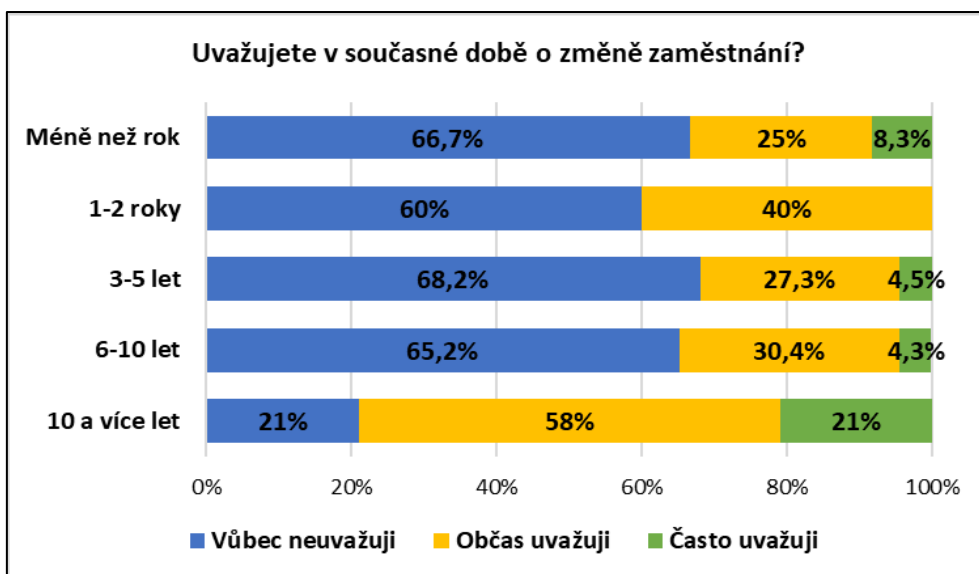
Obr. 5.6 zobrazuje vztah mezi úmyslem změnit zaměstnání a věkem respondentů. Lidé ve věku 18-34 a 35-44 let hledají stabilitu a dlouhodobější zaměstnanecký poměr. Mimo ty nejmladší (18-24 let) mají dnes lidé v tomto věku většinou rodiny, které musí zabezpečit a nemohou si dovolit zaměstnání střídat. Jejich nejčastější odpověď tedy byla, že o změně zaměstnání vůbec neuvažují. Lidé ve věku 45-54 let pak nejčastěji odpovídali, že o změně zaměstnání občas uvažují. V nynější příznivé ekonomické situaci přibývá volných pracovních míst a klesá tak strach z nezaměstnanosti. Lidé v tomto věku tak mají více nových příležitostí a většina z nich je na jednom místě zaměstnána tak dlouho, že už touží po změně. Opačně je tomu u věkové skupiny 55 let a více. Jelikož je dnes trh práce příznivěji nakloněn mladým lidem, starší dlouho a marně hledají práci. Často mají i nízké sebevědomí, které jim brání ukázat, že něco umí. Jsou však také zvyklí na svůj klid a životní jistotu, kterou jim zaměstnání poskytuje. Většina z těchto respondentů (86 %) tedy zvolila odpověď, že o změně zaměstnání vůbec neuvažují.



***Obr. 5.6 Potřeba změnit zaměstnání podle věku***

Závislost mezi potřebou změnit zaměstnání a věkem respondentů, která je zobrazena v tab. 6.2 viz příloha, potvrdil také chí-kvadrát test, jelikož hodnota signifikance vyšla vyšší než hladina významnosti  $\alpha = 0,05$ .

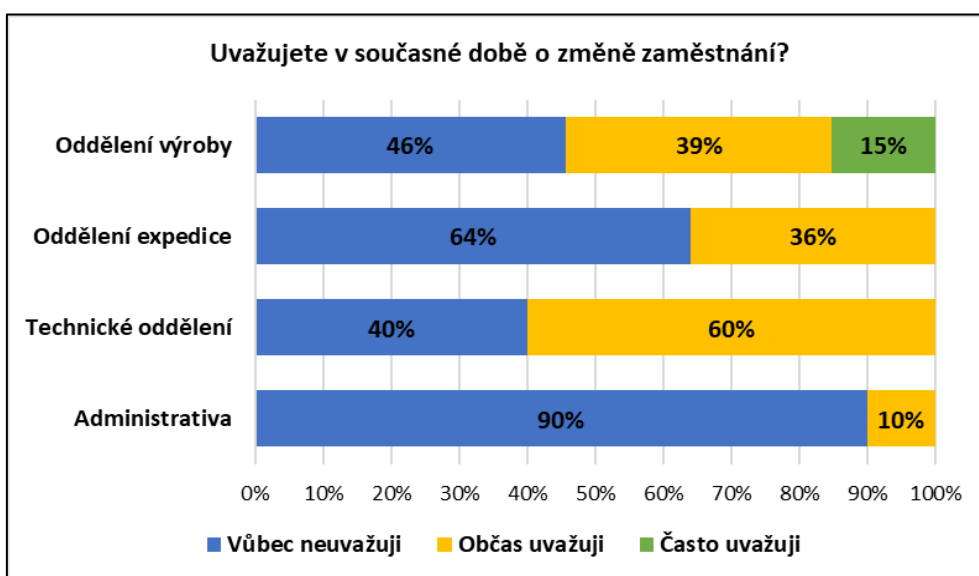
V obr. 5.7 můžeme vidět vztah mezi potřebou změnit zaměstnání a dobou, po kterou lidí ve společnosti pracují. Doba se neustále zrychluje a s ní také potřeba změnit zaměstnání. Respondenti, kteří pracují ve společnosti méně než rok, nejčastěji odpovídali (66,7 %), že o změně zaměstnání vůbec neuvažují. Je to krátká doba na to, aby lidé poznali, zda jim tento zaměstnavatel bude vyhovovat či nikoliv. Během 1-2 let už lidé firmu více poznají a i přesto, že 60 % z nich o změně zaměstnání vůbec neuvažuje, 40 % již o změně občas přemýšlí. Zaměstnanci pracující ve společnosti 3-5 a 6-10 let pak nejčastěji odpovídali, že o změně zaměstnání vůbec neuvažují. To může být způsobeno tím, že již společnost a její procesy dobře poznali, a tento pracovní vztah jim vyhovuje. Naopak 58 % lidí, kteří ve firmě pracují 10 a více let uvedli, že o změně zaměstnání občas uvažují. Podle Českého statistického úřadu je dnes loajálních lidí, kteří jsou ve firmě zaměstnaní 15 let a více, pouhých 20 %.



*Obr. 5.7 Potřeba změnit zaměstnání podle délky pracovního poměru*

V tab. 6.3 viz příloha je zobrazen test závislosti mezi potřebou změnit zaměstnání a dobou, po kterou lidé ve společnosti pracují. Hodnota signifikance je nižší než hladina významnosti  $\alpha = 0,05$ . Závislost mezi veličinami je tedy potvrzena.

V obr. 5.8 je zobrazen vztah mezi potřebou změnit zaměstnání a oddělením, ve kterém lidé pracují. O změně zaměstnání nejčastěji uvažují zaměstnanci pracující v technickém oddělení (60 %). Může to být způsobeno náročnými požadavky na znalosti zaměstnanců v tomto oddělení. Nerozhodní jsou lidé z oddělení výroby, 46 % jich uvedlo, že o změně zaměstnání neuvažují vůbec, 39 % však uvažuje občas a 15 % uvažuje o změně zaměstnání často. Oddělení, která o změně zaměstnání většinou neuvažují vůbec jsou expedice a administrativa.

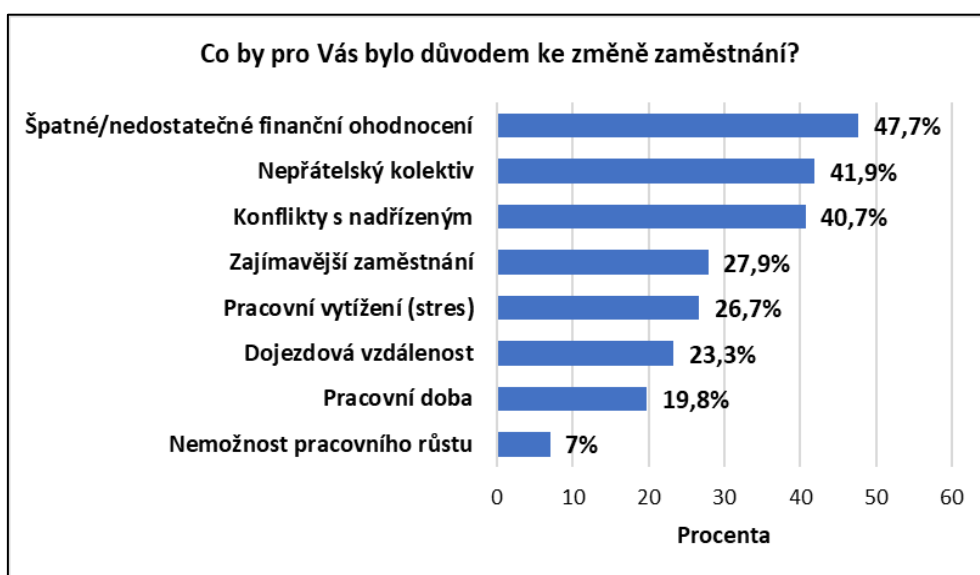


*Obr. 5.8 Potřeba změnit zaměstnání podle pracovního oddělení*

Tab. 6.4 viz příloha ukazuje test závislosti mezi potřebou změnit zaměstnání a oddělením, ve kterém lidé pracují. Hodnota signifikance je menší než hladina významnosti  $\alpha = 0,05$ , a proto je závislost potvrzena.

### 5.1.6 Důvody ke změně zaměstnání

V následující otázce byl respondentům položen dotaz, co by pro ně bylo důvodem ke změně zaměstnání. K nejčastějším důvodům pro změnu zaměstnání patří špatné/nedostatečné finanční ohodnocení, to uvedlo 47,7 % respondentů. Nárůst počtu volných míst výrazně přispěl ke zvyšování mezd ve všech sektorech. Lidé chtějí z aktuální dobré situace na pracovní trhu vytěžit co nejvíce, a proto často sledují nabídky zaměstnání a porovnávají, kde by mohli dostat lepší plat. Druhým nejčastějším důvodem ke změně zaměstnání je nepřátelský kolektiv (41,9 %). Nikdo nechce pracovat ve stresu z toho, co si o něm ostatní myslí, co o něm říkají apod. Lidé chtějí klidnou a příjemnou pracovní atmosféru, do čehož spadá také přátelský a uvolněný kolektiv. V mnoha firmách již dnes není podmínkou ani vykáni. Existují společnosti, kde si všichni lidé tykají, bez ohledu na své postavení. Konflikty s nadřízeným jsou také velice častým důvodem ke změně zaměstnání, a to pro 40,7 % respondentů. Nadřízený by se měl jako nadřízený chovat, ale v určitých mezích. Neměl by na zaměstnance vyvíjet přílišný nátlak, dávat jim nelogické a nesplnitelné úkoly a měl by se jim snažit poskytnout zpětnou vazbu, aby nedocházelo k nedorozuměním.



Obr. 5.9 Důvody ke změně zaměstnání

V tab. 5.2 je zobrazen vztah mezi důvody ke změně zaměstnání a vzděláním respondentů. Kategorie základní vzdělání, byla vyřazena z důvodu malého počtu respondentů. Pro zaměstnance s vysokoškolským vzděláním je nejčastějším důvodem pro změnu zaměstnání konflikt s nadřízeným (57 %). Tito lidé mají k vyššímu platu lepší přístup, než lidé s nižším vzděláním, a proto pro ně není plat prioritou. Chtějí mít v práci spíše klid, mají vyšší ambice, snaží se budovat si kariéru a konflikty s nadřízeným by je pouze brzdily. Pokud nejsou spokojeni, raději si hledají zajímavější zaměstnání. Špatné/nedostatečné finanční ohodnocení je pro zaměstnance s vysokoškolským vzděláním až na třetím místě (43 %). Respondenti s maturitou zvolili stejné pořadí důvodů ke změně zaměstnání, jako celý základní soubor. Lidé s výučním listem pak mají na prvním místě opět špatné finanční ohodnocení (48 %), avšak druhým důvodem pro změnu zaměstnání by pro ně byly konflikty s nadřízeným (43 %) a třetím nepřátelský kolektiv (40 %).

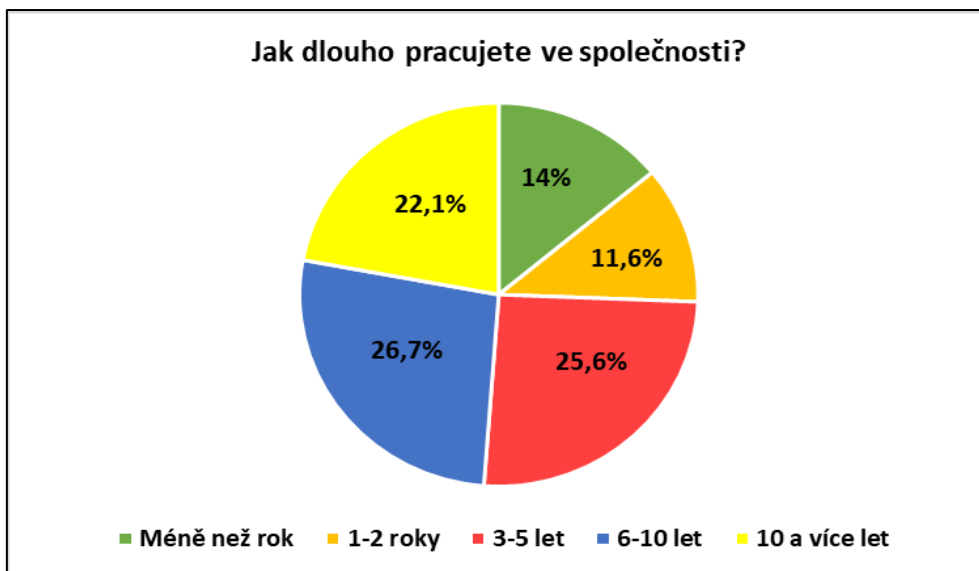
**Tab. 5.2 Důvody ke změně zaměstnání podle vzdělání**

Co by pro Vás bylo důvodem ke změně zaměstnání?			
Důvody	středoškolské s vyučením	středoškolské s maturitou	vysokoškolské
Nepřátelský kolektiv	40%	36%	50%
Špatné/nedostatečné finanční ohodnocení	48%	43%	43%
Pracovní doba	25%	25%	0%
Pracovní vytížení (stres)	30%	21%	29%
Konflikty s nadřízeným	43%	29%	57%
Dojezdová vzdálenost	38%	11%	7%
Zajímavější zaměstnání	28%	18%	50%
Nemožnost pracovního růstu	3%	7%	21%

Tento vztah potvrzuje test závislosti, zobrazen v tab. 6.5 viz příloha, kde je signifikance nižší než hladina významnosti  $\alpha = 0,05$ .

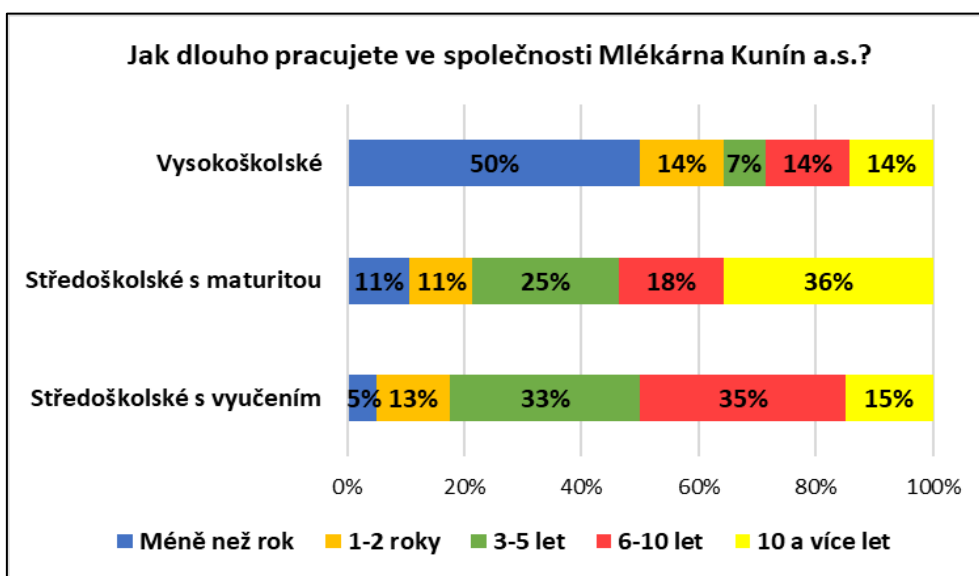
### 5.1.7 Délka pracovního poměru

Obr. 5.10 ukazuje odpovědi na otázku, jak dlouho lidé pracují ve společnosti Mlékárna Kunín a.s. Je patrné, že lidé ve firmě pracují většinou celkem dlouhou dobu. Nejvíce respondentů uvedlo, že ve společnosti pracují 6-10 let (26,7 %). Téměř stejný počet (25,6 %) lidí ve firmě pracuje 3-5 let a dokonce 22,1 % zaměstnanců ve firmě pracuje 10 a více let. V otázce týkající se změny zaměstnání, popsané výše, mnoho zaměstnanců pracujících ve společnosti 10 a více let uvedlo, že občas uvažují o změně zaměstnání. Tuto úvahu však pravděpodobně neuskutečňují.



*Obr. 5.10 Délka pracovního poměru*

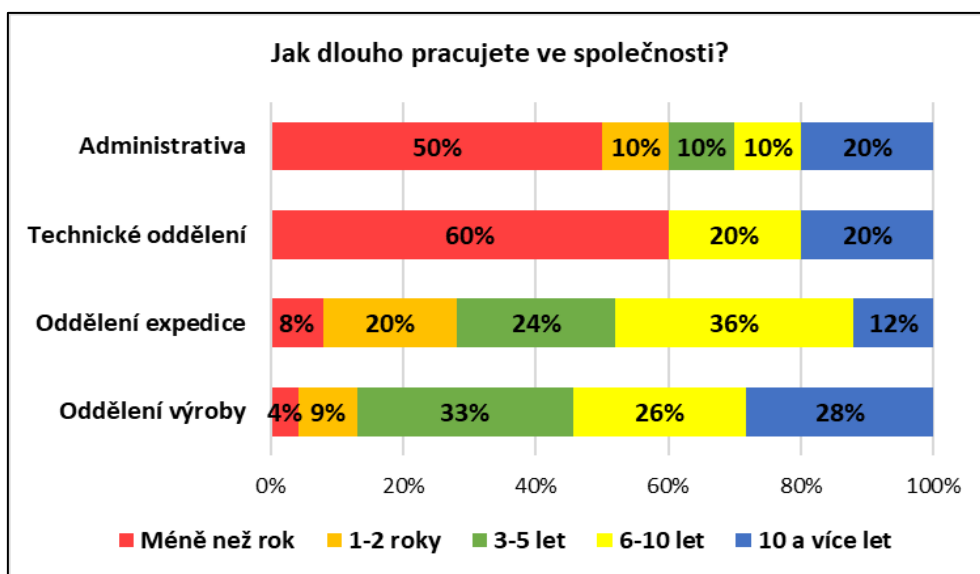
Obr. 5.11 zobrazuje vztah mezi délkou pracovního poměru a dosaženým vzděláním. Kategorie základního nebyla do vyhodnocení této otázky zahrnuta z důvodu malého počtu respondentů. Z výzkumu vyplývá, že nejvíce lidí pracujících ve společnosti Mlékárna Kunín a.s. 10 a více let má středoškolské vzdělání s maturitou (36 %). Zaměstnanci, kteří pracují ve firmě 6-10 let a 3-5 let mají nejčastěji výuční list. U těchto lidí může být doba, po kterou ve firmě pracují dána tím, že pracují v oboru, ve kterém se vyučili nebo si pouze s vyučením nemohou zaměstnání příliš vybírat. Vysokoškoláci pak ve firmě pracují nejkratší dobu a to 1-2 roky (14 %), častěji však méně (50 %). Snaží se najít uplatnění v oboru, který vystudovali a mlékárna pro ně může být po škole pouhým mezistupněm. Také si snadněji hledají práci a krátce po škole svá zaměstnání střídají, než narazí na to, které je naplňuje.



*Obr. 5.11 Délka pracovního poměru podle vzdělání*

Tab. 6.6 viz příloha, kde je zobrazen test závislosti, potvrzuje vztah mezi délkou pracovního poměru a vzděláním. Vztah je potvrzen, jelikož hodnota signifikance je nižší než hladina významnosti  $\alpha = 0,05$ .

V obr. 5.12 můžeme vidět vztah mezi délkou pracovního poměru a oddělením, ve kterém lidé pracují. Z důvodu malého počtu respondentů, byla pro vyhodnocení analýzy vyloučena oddělení kvality a nákupu. Nejdéle, 10 a více let, ve společnosti Mlékárna Kunín a.s. pracují zaměstnanci z oddělení výroby (28 %). Nejkratší dobu pak ve společnosti pracují lidé z technického oddělení (60 %), kteří také podle obr. 5.8 nejčastěji uvažují o změně zaměstnání. Jsou to lidé, kteří musí mít značné zkušenosti ve svém oboru a díky nim si snadněji hledají jinou práci a ve společnosti jsou pak kratší dobu. Méně než rok, ve firmě pracují také lidé z administrativního oddělení, kteří podle obr. 5.8 o změně zaměstnání vůbec neuvažují, jelikož zaměstnavatele ještě nestihli poznat nebo jim práce vyhovuje. 6-10 let jsou ve firmě zaměstnáni lidé z oddělení expedice (36 %). Ti jsou se svou prací nejspíše spokojeni, jelikož podle obr. 5.8 o změně zaměstnání vůbec neuvažují.



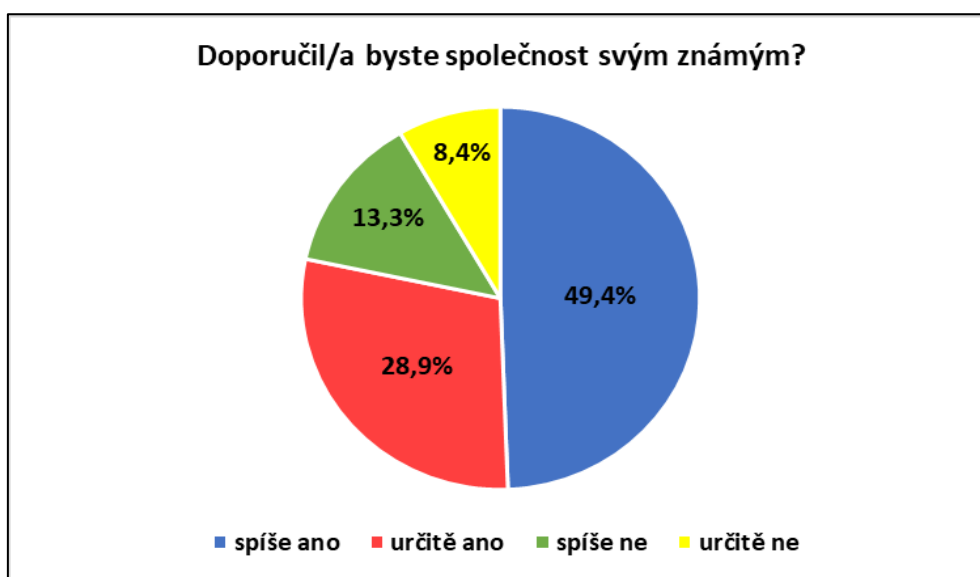
*Obr. 5.12 Délka pracovního poměru podle pracovního oddělení*

Tento vztah je potvrzen testem závislosti viz tab. 6.7 v příloze. Signifikance je menší než hladina významnosti  $\alpha = 0,05$ .



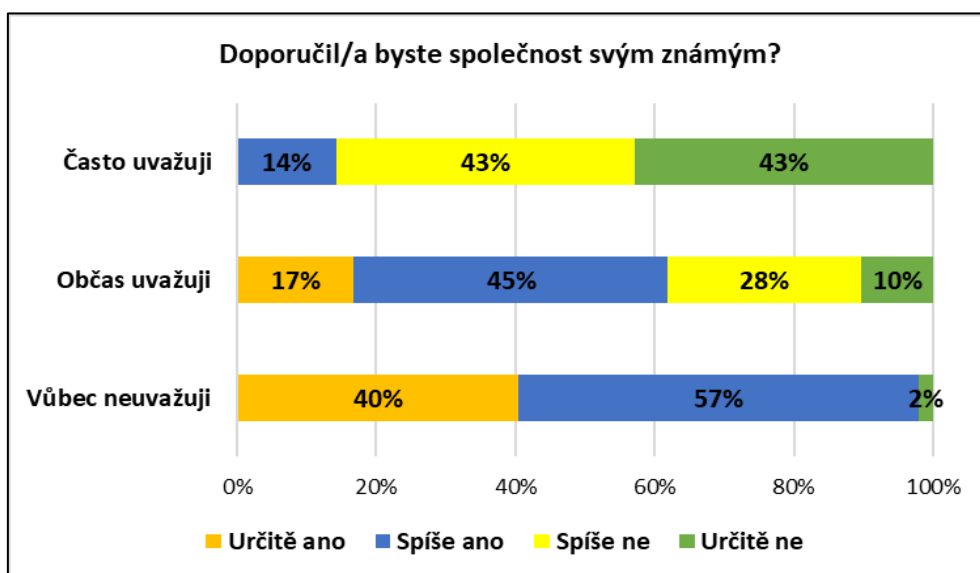
### 5.1.8 Doporučení společnosti jako zaměstnavatele

Zaměstnancům byla položena také otázka, která se týkala toho, zda by doporučili společnost svým rodinám a známým. V otázce obsahující postoje respondentů ke společnosti Mlékárna Kunín a.s., které jsou zobrazeny v obr. 5.4, 63 % respondentů spíše souhlasilo s tím, že firmu vnímají jako atraktivního zaměstnavatele. Není tedy divu, že by téměř polovina zaměstnanců (49,4 %) společnost svým rodinám a známým spíše doporučila a 28,9 % by ji doporučila určitě. Firmu by pak spíše nedoporučilo 13,3 % zaměstnanců a určitě by ji neporučilo 8,4 % respondentů.



*Obr. 5.13 Doporučení společnosti jako zaměstnavatele*

Obr. 5.14 zobrazuje vztah mezi otázkou, zda by zaměstnanci doporučili společnost svým rodinám a známým a potřebou změnit zaměstnání. Jak bylo očekáváno, 43 % lidí, kteří často uvažují o změně zaměstnání, by společnost svým rodinám a známým vůbec nedoporučilo a taktéž 43 % by ji spíše nedoporučilo. Celkově tak firmu vnímají negativně. Potvrzeno bylo také očekávání, že zaměstnanci, kteří vůbec neuvažují o změně zaměstnání, firmu svým rodinám a známým bez problémů doporučí. Společnost by určitě doporučilo 40 % respondentů a spíše by ji doporučilo 57 %. Lidé, kteří občas uvažují o změně zaměstnání firmu pravděpodobně nevnímají příliš negativně, jelikož většina z nich (45 %) by společnost své rodině a známým doporučila. To že uvažují o změně zaměstnání může být způsobeno například tím, že jim samotným práce nevyhovuje, ale firmu mohou vnímat pozitivně, a proti jí svým rodinám a známým klidně doporučí.



*Obr. 5.14 Doporučení společnosti jako zaměstnavatele podle potřeby změnit zaměstnání*

Vztah mezi těmito otázkami je potvrzen testem závislosti viz tab. 6.8 v příloze, jelikož hodnota signifikance je menší než hladina významnosti  $\alpha = 0,05$ .

## 5.2 Analýza výsledků šetření potenciálních zaměstnanců

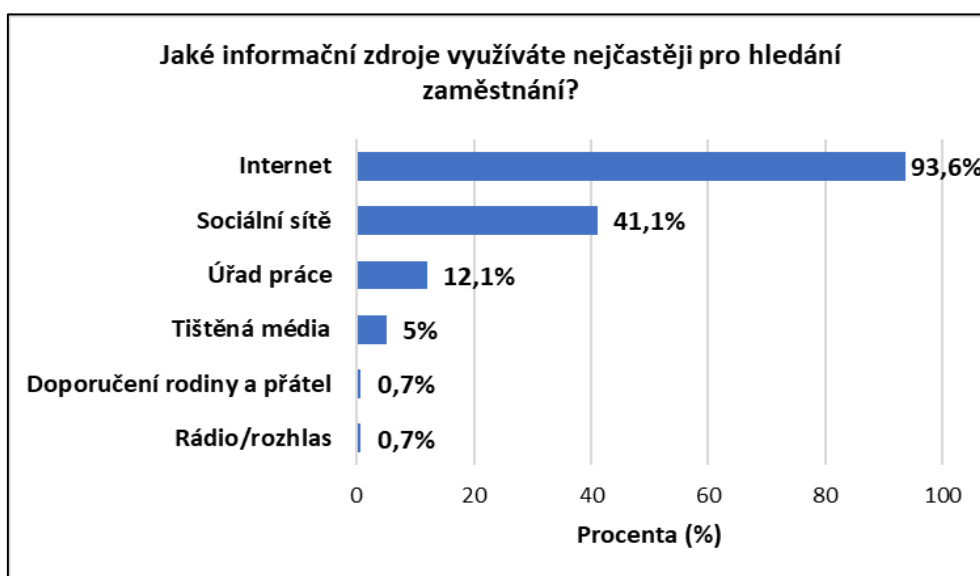
Druhý výzkum byl prováděn mezi potenciálními zaměstnanci, tzn. lidmi bydlícími v Moravskoslezském kraji, kteří mohou pro společnost Mlékárna Kunín a.s. pracovat. Společnost hledá pracovníky především pro manuální/dělnické pozice, u kterých se vyskytuje největší fluktuace. Dotazníky byly tedy nejčastěji předkládány respondentům, kteří na manuálních/dělnických pozicích pracují nebo pracovali, aby společnost získala relevantní data. Otázka týkající se pracovní pozice potenciálních zaměstnanců je vyhodnocena ve čtvrté kapitole, kterou je metodika sběru dat.

### 5.2.1 Zdroje vyhledávání potenciálního zaměstnavatele

Zdroje vyhledávání zaměstnavatele jsou v personalistice a personálním marketingu velmi důležité. Vypovídají o tom, kde zaměstnanci nejčastěji hledají své potenciální zaměstnání, zda navštěvují pracovní veletrhy, jestli využívají pro hledání práce sociální sítě nebo personální agenturu. Také je důležité, jaké zaměstnanecké benefity a způsob odměňování preferují potenciální zaměstnanci. Firma by se na všechny tyto faktory měla zaměřit a pokusit se na potenciální zaměstnance zacílit efektivními nástroji, aby dosáhla svých cílů.

Velmi důležitým a zásadním faktorem jsou informační zdroje, které lidé využívají nejčastěji pro hledání zaměstnání. Lidem byla tato otázka v dotazníku položena hned v úvodu.

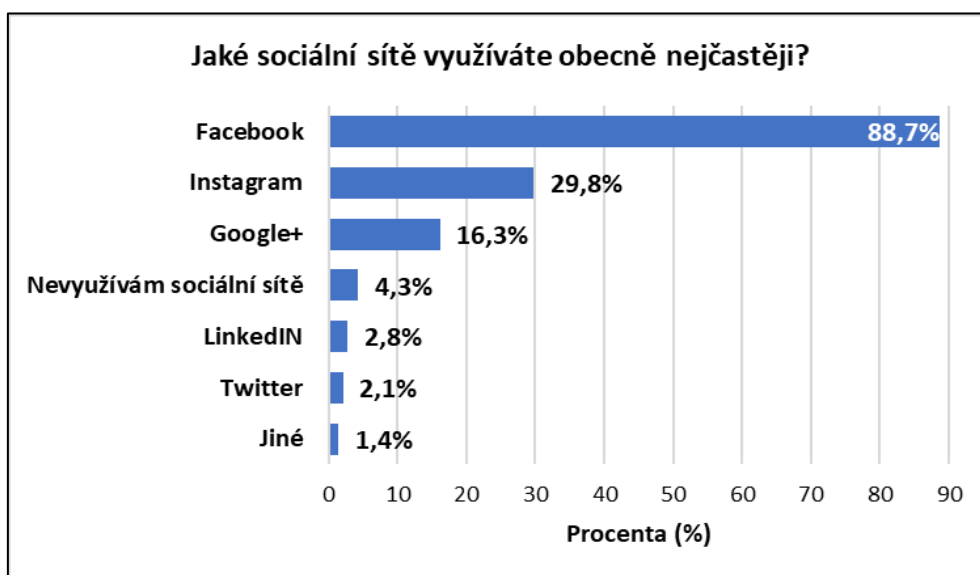
Nejčastějším zdrojem pro hledání zaměstnání je pro respondenty internet (93,6 %), který zahrnuje online noviny, časopisy, inzertní portály apod. Takto vysoké procento není v dnešní době žádným překvapením. Podle výzkumu Českého statistického úřadu z roku 2018, měly přístup k internetu více než tři čtvrtiny sledovaných domácností (81 %). Hledání zaměstnání přes internet je pro lidi pohodlné a rychlé. Druhým nejčastějším zdrojem, který respondenti používají pro hledání zaměstnání, jsou sociální sítě (41,1 %). Počet Čechů, kteří v roce 2018 používali sociální sítě, překročil 50 %, a pro hledání práce jsou stále populárnější. Třetím zdrojem, kde lidé hledají zaměstnání, je úřad práce (12,1 %).



*Obr. 5.15 Zdroje vyhledávání potenciálního zaměstnavatele*

### Nejčastěji využívané sociální sítě

V obr. 5.16 jsou zobrazeny odpovědi na otázku, jaká sociální média lidé používají nejčastěji. Jelikož je Facebook nejrozšířenější sociální sítí v České republice, není překvapením, že nejvíce respondentů (88,7 %) jej využívá nejčastěji. Firma by se měla tedy přednostně zaměřit na tuto síť. Druhou nejčastěji využívanou sociální sítí je Instagram. Využívá jej 29,8 % respondentů. Tato síť není pro inzerci pracovních příležitostí vhodná, jelikož je zaměřená především na vkládání fotografií a pouze krátkého textu. Firma však může pomocí fotografií prezentovat své výrobky a také to, jak to u nich vypadá a chodí. Třetí nejpoužívanější sociální sítí je Google+. Fungování této sítě bylo k 2. 4. 2019 ukončeno.



*Obr. 5.16 Nejčastěji využívané sociální sítě*

Tab. 5.3 ukazuje porovnání nejčastěji využívaných sociálních sítí s věkem. Z důvodu malého počtu respondentů byla sloučena věková kategorie 45-54 let a 55 let a více. Nejčastěji používanou sítí je u všech věkových skupin stále Facebook. Druhá nejčastěji používaná sociální síť už je odlišná. Pro věkové skupiny 18-24 a 25-34 let je touto sítí Instagram, který podle výzkumů u nejmladší věkové skupiny šlape Facebooku na paty. Nejoblíbenější je u mladých dívek. Ve věkových skupinách 35-44 a 45 let a více dominuje Google+. Vystává však otázka, zda lidé nezaměnili sociální síť Google+ za obyčejný internetový vyhledávač společnosti Google.

*Tab. 5.3 Nejčastěji využívané sociální sítě podle věku*

Jaké sociální sítě využíváte obecně nejčastěji?				
	18-24	25-34	35-44	45 a více
Facebook	91%	93%	89%	78%
Google+	9%	12%	28%	25%
Instagram	71%	30%	0%	3%
LinkedIn	6%	2%	0%	3%
Twitter	3%	2%	6%	0%
Jiné	0%	0%	6%	3%
Nevyužívám sociální sítě	0%	4%	6%	9%

Tento vztah je potvrzen testem závislosti viz tab. 6.9 v příloze. Signifikance je menší než hladina významnosti  $\alpha = 0,05$ .

Další otázka se zabývá porovnáním nejčastěji využívaných sociálních sítí a vzděláním. Kvůli nedostatku respondentů byla vyloučena kategorie základní vzdělání. Lidé s vyučením, s maturitou i s vysokoškolským vzděláním preferují Facebook. Respondenti s výučním listem pak na druhém místě mají Google+ a lidé s maturitou či vysokoškoláci na druhé místo řadí naopak Instagram. Primárním důvodem, proč lidé používají Facebook, je spojení s rodinou a přáteli, sledování zpráv, významných akcí, událostí apod. Na Instagramu naopak spíše sledují informace o celebritách, módě, cestování a kráse.

**Tab. 5.4 Nejčastěji využívané sociální sítě podle vzdělání**

Jaké sociální sítě využíváte obecně nejčastěji?			
	středoškolské s vyučením	středoškolské s maturitou	vysokoškolské
<b>Facebook</b>	<b>92%</b>	<b>91%</b>	<b>85%</b>
<b>Google+</b>	<b>24%</b>	<b>13%</b>	<b>15%</b>
<b>Instagram</b>	<b>11%</b>	<b>34%</b>	<b>35%</b>
<b>LinkedIn</b>	<b>0%</b>	<b>3%</b>	<b>6%</b>
<b>Twitter</b>	<b>3%</b>	<b>0%</b>	<b>3%</b>
<b>Jiné</b>	<b>0%</b>	<b>3%</b>	<b>0%</b>
<b>Nevyužívám sociální sítě</b>	<b>3%</b>	<b>3%</b>	<b>6%</b>

Vztah je potvrzen pomocí testu závislosti viz tab. 6.10 v příloze. Signifikance je menší než hladina významnosti  $\alpha = 0,05$ .

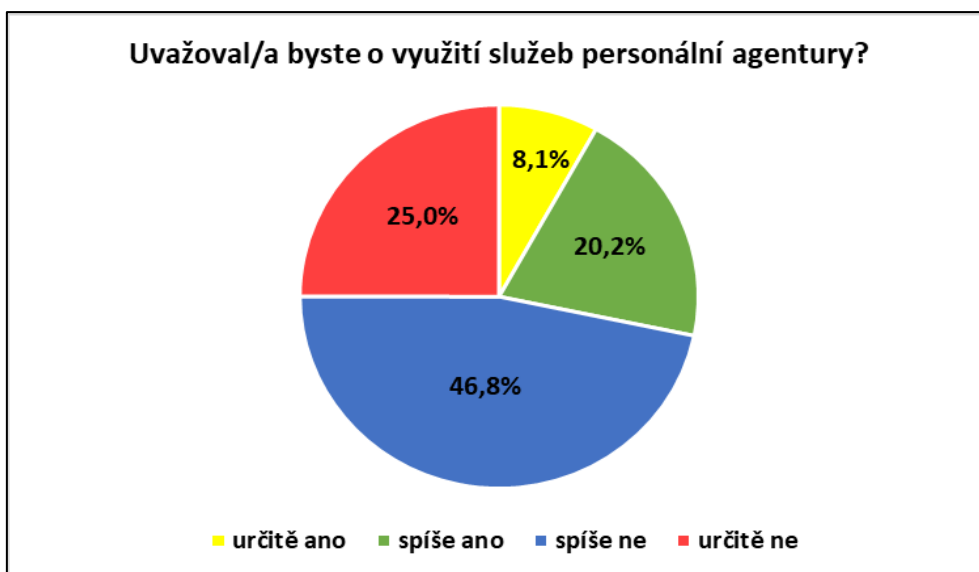
### **Využití personální agentury**

Následující otázka se zabývá tím, zda lidé při hledání zaměstnání využívají služeb personálních agentur. Jedná se o agentury, které lidem pomáhají najít práci a firmám hledají vhodné zaměstnance. Většina respondentů (67,4, %) uvedla, že personální agenturu nikdy nevyužila. Agentury jsou u uchazečů o práci často nepochopeny. Jelikož činnost některých agentur je v rozporu s tím, jaký je hlavní důvod existence těchto společností (kromě výdělečné činnosti), se jedná hlavně o usnadnění hledání práce a zaměstnanců. Pouze 32,6 % uvedlo, že personální agenturu již někdy využili. [46]



***Obr. 5.17 Využití personální agentury***

Nepochopení a neoblíbenost agentur je zřejmá také z nejčastějších odpovědí respondentů na otázku, pokud agenturu nevyužili, zda by její služby někdy v budoucnu vyzkoušeli. Po odfiltrování neutrální odpovědi nevím, odpovědělo 46,8 % potenciálních zaměstnanců, že by služeb agentury spíše nevyužili a 25 % by nevyužilo určitě. Pouze 20,2 % by agenturu spíše využilo a 8,1 % by ji využilo určitě. Společnost Mlékárna Kunín a.s. tedy nemusí do služeb personálních agentur investovat příliš mnoho peněz.



***Obr. 5.18 Úvaha o využití personální agentury***

## Návštěva pracovního veletrhu

Obr. 5.19 ukazuje odpovědi respondentů na otázku, zda někdy navštívili pracovní veletrh či jinou akci s možností seznámení se s nabídkami na českém pracovním trhu. Hledání zaměstnání je dnes tak trochu virtuální záležitostí a veletrhy pracovních příležitostí nabízí osobní kontakt a seznámení se zaměstnavatelem. Odpovědi potenciálních zaměstnanců jsou téměř vyrovnané, převažuje však odpověď, že veletrh pracovních příležitostí nikdy nenavštívili (57,4 %). Lidé by svůj negativní postoj měli přehodnotit, jelikož díky veletrhům si mohou udělat obrázek o tom, jak to ve firmách funguje a mohou se také zúčastnit zajímavých workshopů a přednášek. [47]



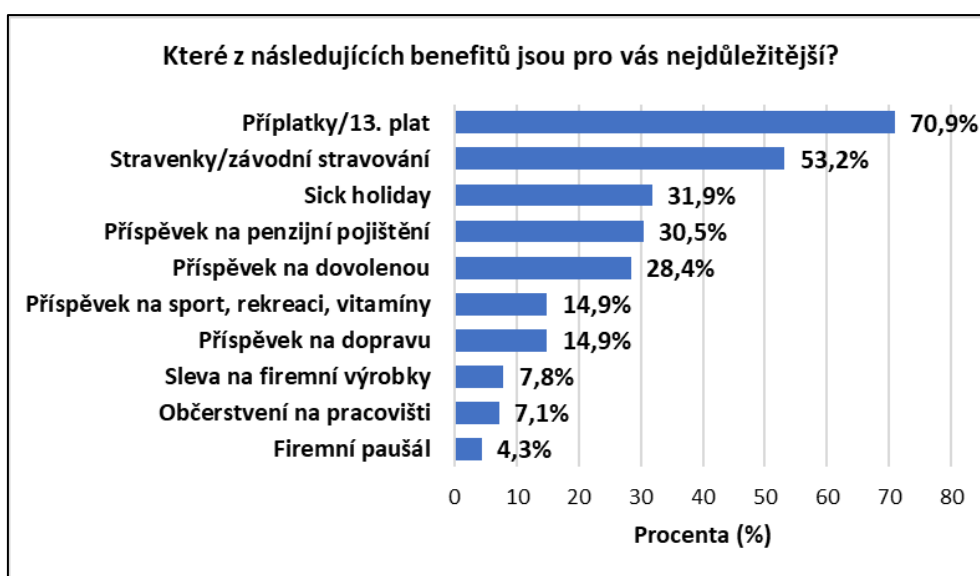
*Obr. 5.19 Návštěva pracovního veletrhu*

## 5.2.2 Kritéria výběru zaměstnavatele

### 5.2.2.1 Zaměstnanecké benefity

V obr. 5.20 jsou zobrazeny výsledky otázky, jaké zaměstnanecké benefity preferují potenciální zaměstnanci. Benefity hrají významnou roli z hlediska odměňování zaměstnanců. Většina firem se oblastí benefitů intenzivně zabývá, aby se vyrovnala své konkurenci a poskytuje zaměstnancům alespoň jeden benefit. V dnešní době velmi nízké nezaměstnanosti nejsou lidé věrni jednomu zaměstnavateli a často hledají zaměstnání, kde dostanou více peněz za méně práce, lepší benefity apod. Firmy se tedy zaměstnance snaží udržet peněžními i nepeněžními benefity. Respondenti uvedli, že je pro ně nejdůležitějším benefitem 13. plat, který je samozřejmě pro každého vítaným přílepením. Mnoho zaměstnanců pracujících ve městech chodí v obědové pauze na jídlo do různých restaurací. Z tohoto důvodu jsou druhým

nejdůležitějším benefitem stravenky (53,2 %), které mohou být poskytovány také na potraviny do supermarketů nebo existují stravenky na kulturu (kino, divadlo apod.). Třetí nejoblíbenější benefit je tzv. sick holiday nebo také sick day (31,9 %). Jedná se o čerpání placeného zdravotního volna na vyléčení, které zaměstnanec může čerpat bez lékařského potvrzení. Lidé nemoci často přechodí a nevyléčí, toto volno je pro ně tedy velmi výhodné, aby vyléčili krátké chřipky či virózy a nenakazili tak další zaměstnance. Podobně důležité jsou pro respondenty benefity jako příspěvek na penzijní pojištění (30,5 %), bez kterého se dnešní mladí lidé v důchodovém věku možná již neobejdou nebo také příspěvek na dovolenou (28,4 %). V dnešní době, kdy jsou tarify mobilních operátorů v České republice neúměrně předraženy, je zajímavá nízká preference benefitu firemní paušál, který je důležitý pouze pro 4,3 % respondentů.

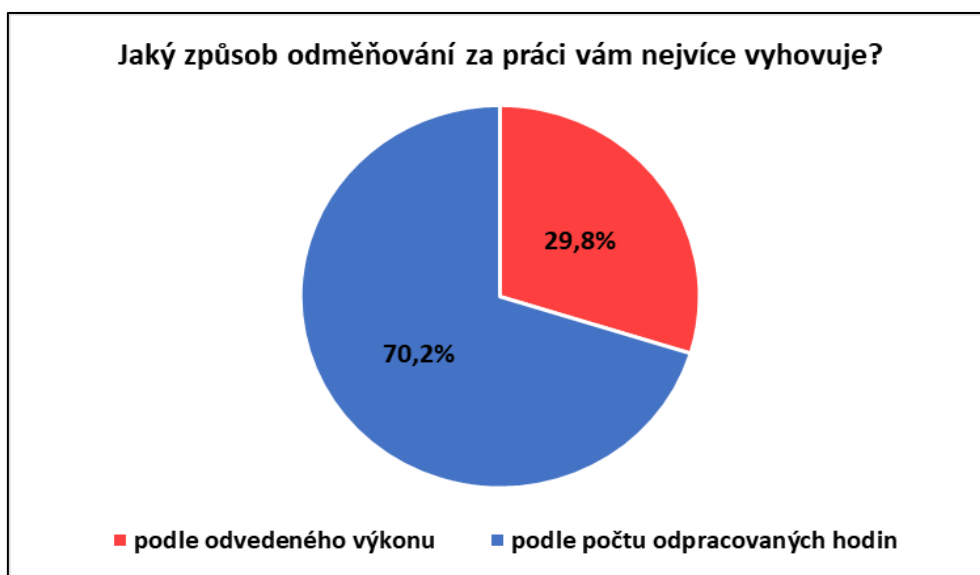


*Obr. 5.20 Zaměstnanecké benefity*

### 5.2.2.2 Způsob odměňování

Důležitou informací je pro společnost Mlékárna Kunín a.s. preferovaný způsob odměňování. Odměňování pracovníků musí být provázáno se všemi firemními procesy a musí brát na zřetel reálnou firemní kulturu. Většina potenciálních zaměstnanců preferuje odměňování podle počtu odpracovaných hodin (70,2 %). Pokud společnost Mlékárna Kunín a.s. odměňuje své zaměstnance naopak podle odvedeného výkonu či jinak, může to být důvod, proč lidé z Moravskoslezského kraje nebudou chtít v této firmě pracovat. Pouze 29,8 % respondentů totiž preferuje odměňování podle odvedeného výkonu.





*Obr. 5.21 Způsob odměňování*

### 5.2.2.3 Klíčové faktory při výběru zaměstnavatele

Obr. 5.22 ukazuje odpovědi na otázku, která kritéria jsou pro lidi nejdůležitější při výběru zaměstnavatele. Respondenti měli na výběr více možných odpovědí, maximálně však tři. Z průzkumu vyplývá, že nejdůležitějším faktorem při výběru zaměstnavatele je pro lidi atraktivní platové ohodnocení (51,8 %). To je samozřejmost, jelikož peníze potřebují pro uspokojení základních potřeb. Tento faktor je však pouze krátkodobý a k dlouhodobé spokojenosti a vyšším výkonům zaměstnance nemotivuje. Zaměstnance dnes láká spíše vidina úspěchu a kariérního postupu. Pro respondenty je také velice důležitá vzdálenost pracoviště od místa bydliště (46,1 %). Češi všeobecně nemají rádi dlouhé dojíždění do práce, přijde jim to jako ztráta času. Délka cestování do zaměstnání může být kompenzována pouze zvýšením mzdy, jinak si lidé, při dnešní nízké nezaměstnanosti, budou hledat zaměstnání blíže k domovu. Lidé chtějí v zaměstnání pracovat v klidu, bez stresu a bez zbytečných konfliktů. Proto jako třetí nejdůležitější faktor zvolili kolektiv a dobré vztahy na pracovišti (42,6 %). Mezi následující, již méně důležité faktory výběru zaměstnavatele, patří možnost sladění osobního a pracovního života (26,2 %), férové pracovní podmínky pro všechny (25,5 %) a další.



*Obr. 5.22 Klíčové faktory při výběru zaměstnavatele*

### 5.2.3 Analýza znalosti společnosti

Tato kapitola je zaměřena na skupinu otázek, které se týkají znalosti společnosti Mlékárna Kunín a.s. a povědomí o její činnosti. Jsou zde zahrnuty otázky na spontánní a vyvolanou znalost, zdroje povědomí o společnosti, znalost jejího sídla a nákup produktů.

#### 5.2.3.1 Spontánní znalost mlékárenských společností

Otázka zobrazená v obr. 5.23 se zaměřovala na spontánní znalost výrobců mléčných produktů v České republice. Otázka byla otevřená a respondenti mohli napsat libovolný počet mlékáren, které znají. Pokud si žádnou nevybavili, měli napsat slovo neznám.

Firmou, kterou respondenti uvedli nejčastěji (85 %), je společnost Mlékárna Kunín a.s. Dotazníky byly předkládány lidem z Moravskoslezského kraje, kde se tato mlékárna nachází, proto ji pravděpodobně znají nejvíce. Druhou nejznámější firmou je Danone a.s. (42 %), třetí je pak mlékárna Olma a.s. (30 %), následuje Madeta a.s. a Mlékárna Hlinsko a.s. neboli Tatra.

Hodnoty signifikance, u testů závislosti mezi spontánní znalostí mlékárenských společností a proměnnými pohlaví, věk a vzdělání, byly vyšší než stanovená hladina významnosti  $\alpha = 0,05$ . Závislost mezi spontánní znalostí mlékárenských společností a demografickými proměnnými tedy neexistuje.



*Obr. 5.23 Spontánní znalost mlékárenských společností*

#### 5.2.3.2 Vyvolaná znalost společnosti Mlékárna Kunín a.s.

Prostřednictvím dichotomické otázky bylo zjišťováno, zda lidé z Moravskoslezského kraje znají společnost Mlékárna Kunín a.s. Pokud byla jejich odpověď negativní, dotazník pro ně byl ukončen. Většina potenciálních zaměstnanců mlékárnu zná (98,6 %), jelikož se v Moravskoslezském kraji nachází a její produkty jsou k dispozici ve většině maloobchodních i velkoobchodních prodejen. Firma o sobě dává vědět také na různých akcích, prostřednictvím Mléčného baru a ve velké míře také na sociálních sítích, jako je Facebook a Instagram.



*Obr. 5.24 Vyvolaná znalost společnosti Mlékárna Kunín a.s.*

### 5.2.3.3 Znalost sídla společnosti Mlékárna Kunín a.s.

Respondentům byla položena otázka, zda znají společnost Mlékárna Kunín a.s., která je vyhodnocena v obr. 5.25. Pokud odpověděli ne, dotazník byl ukončen, pokud však odpověděli ano, byl jim položen navazující dotaz. Ten se týkal toho, zda vědí, kde se nachází výrobní závody společnosti. Mlékárna se v roce 2004 přestěhovala do Ostravy – Martinova. Společnost příliš intenzivně nekomunikovala, jelikož znalost sídla společnosti je pouze 50,4 %.



*Obr. 5.25 Znalost sídla společnosti Mlékárna Kunín a.s.*

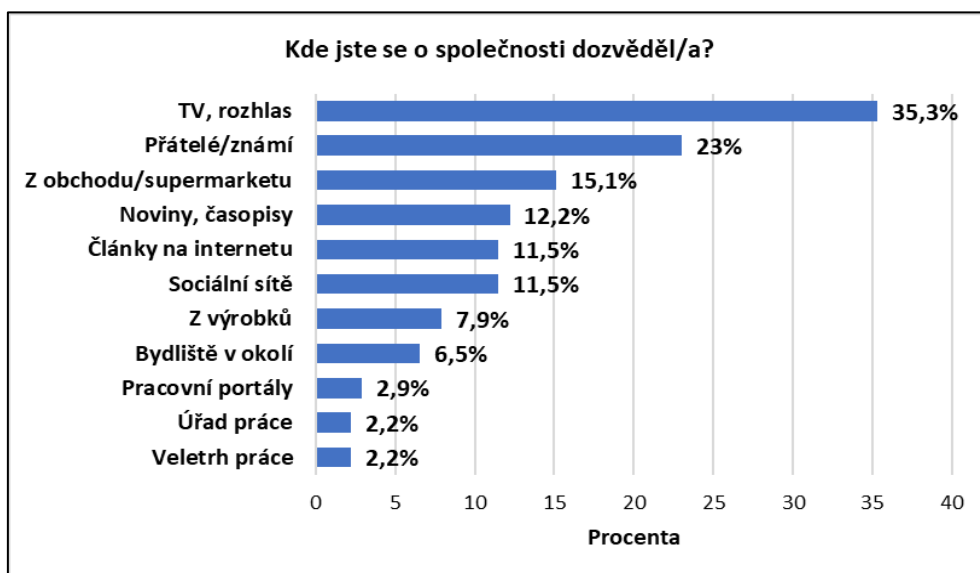
Lidé, kteří uvedli, že vědí, kde se výrobní závody společnosti nachází museli vyplnit navazující otázku. Tou byla otázka otevřená, kde měli respondenti napsat sídlo společnosti. Potvrdila se tak obava, že společnost své přestěhování příliš nekomunikovala. 61,4 % lidí uvedlo sídlo sice správně, ale kvůli špatným odpovědím dalších 48,5 % respondentů se zvýšil celkový počet těch, kteří ve skutečnosti nevědí, kde se výrobní závody společnosti nachází. Tato skutečnost může být velkým problémem při hledání zaměstnanců, kteří si mohou kvůli názvu firmy myslet, že je její sídlo u Nového Jičína. A vzhledem k nechuti Čechů dojíždět za prací nebo se za ní stěhovat, je nutné tento problém začít řešit.

*Tab. 5.5 Znalost sídla společnosti Mlékárna Kunín a.s. podle kladné odpovědi*

Napište prosím, kde se výrobní závody společnosti nachází	
Martinov	57,1%
Kunín	37,1%
Nový Jičín	11,4%
Ostrava	4,3%

#### 5.2.3.4 Zdroje povědomí o společnosti Mlékárna Kunín a.s.

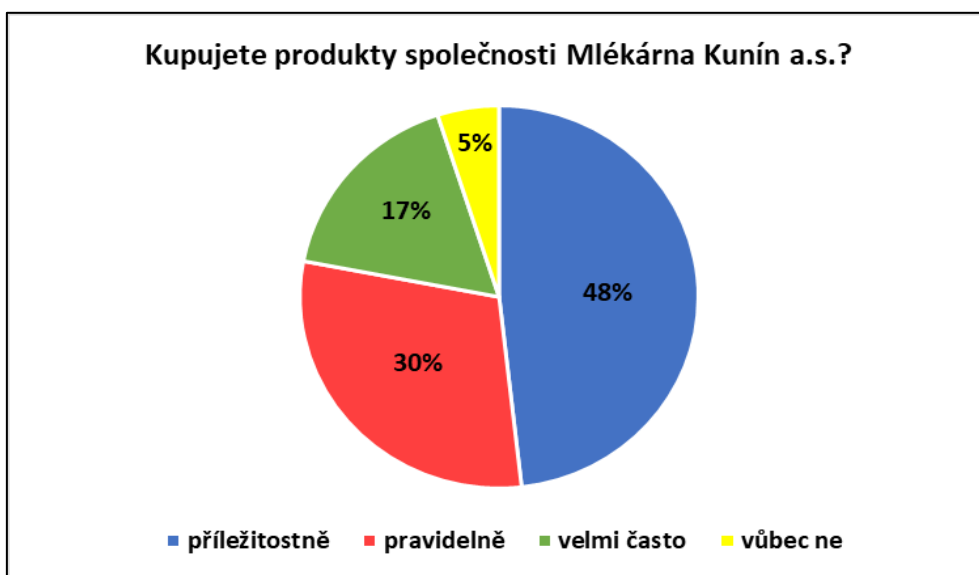
Následující otázka se zabývala tím, kde se respondenti o společnosti Mlékárna Kunín a.s. dozvěděli. Respondenti mohli uvést až dvě odpovědi. Lidé, kteří vyplnili dotazník, se o společnost pravděpodobně nezajímají jako o svého budoucího zaměstnavatele. To potvrzují například zdroje jako pracovní portály, úřad práce či veletrh práce, které se umístily na posledních příčkách. Respondenti uvedli, že společnost nejčastěji (35,3 %) znají z televizní nebo rozhlasové reklamy. Mlékárna zde prezentuje své výrobky v pravidelných televizních spotech, které se zaměřují především na tradici a čerstvost produktů. Jako druhý zdroj nejčastěji uvádějí své přátele a známé (23 %), jelikož těmto lidem důvěřují. A třetím zdrojem, ze kterého respondenti společnost nejčastěji znají jsou obchody či supermarkety (15,1 %), kde jsou produkty mlékárny prodávány a díky logu je lidé mohou snadno rozeznat.



*Obr. 5.26 Zdroje povědomí o společnosti Mlékárna Kunín a.s.*

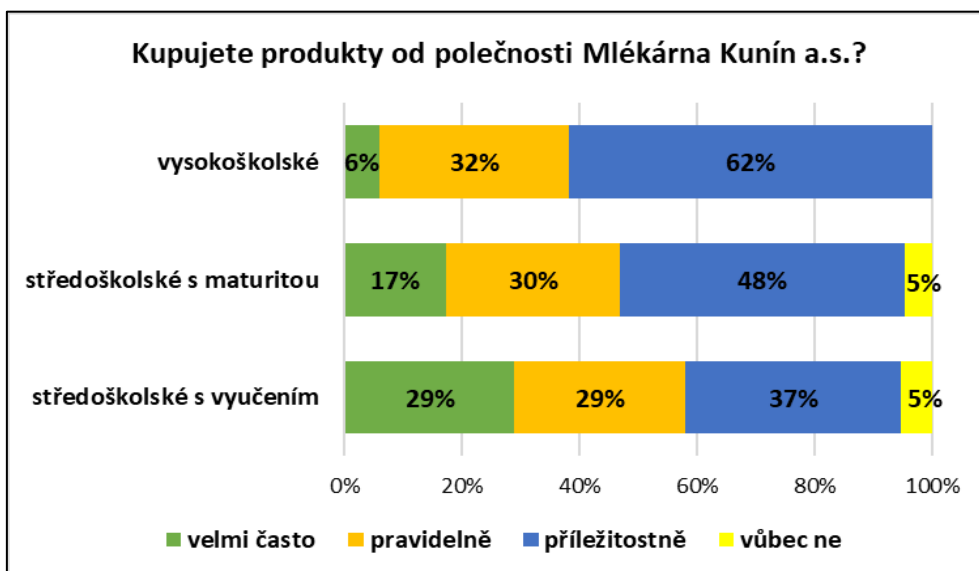
#### 5.2.3.5 Koupě produktů společnosti Mlékárna Kunín a.s.

Vyhodnocení otázky, zda lidé kupují produkty společnosti Mlékárna Kunín a.s., je zobrazeno v obr. 5.27. Pokud respondenti znají společnost právě díky jejím produktům, je pravděpodobné, že je budou kupovat. Tato hypotéza se také potvrdila. Většina potenciálních zaměstnanců výrobky mlékárny kupuje příležitostně (48 %), 30 % je nakupuje pravidelně a 17 % dokonce velmi často. Pouze 5 % respondentů výrobky mlékárny nenakupuje vůbec. Je tedy zřejmé, že společnost Mlékárna Kunín a.s. je intenzivním dodavatelem na trhu mléčných výrobků.



**Obr. 5.27 Koupě produktů společnosti Mlékárna Kunín a.s.**

Při koupi produktů společnosti Mlékárna Kunín a.s. hraje roli také vzdělání respondentů. S vyšším vzděláním roste procento koupě mléčných produktů. Lidé s vysokoškolským titulem kupují výrobky v 62 % příležitostně a v 32 % pravidelně. Vztah mezi veličinami je potvrzen a znázorněn pomocí testu závislosti v tab. 6.11 viz příloha.



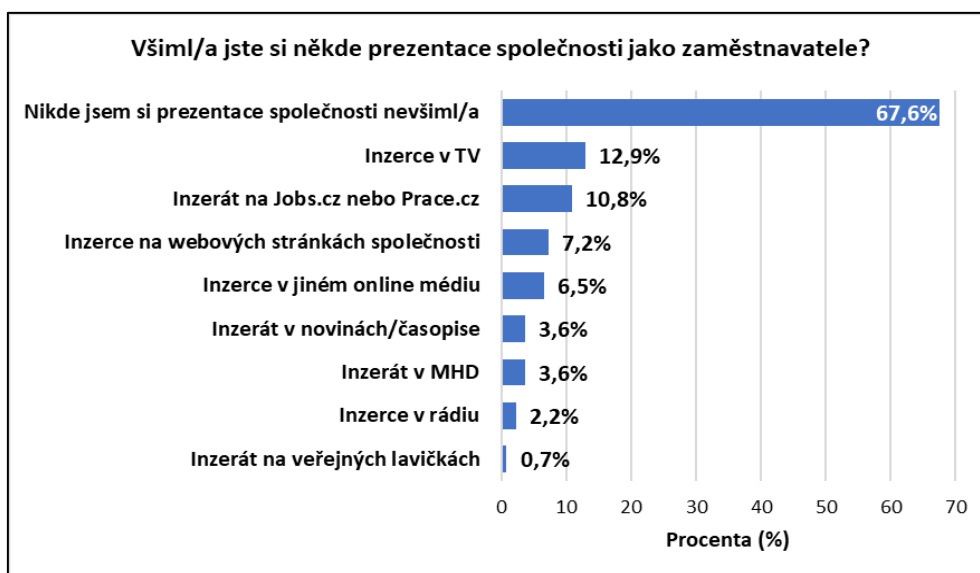
**Obr. 5.28 Koupě produktů společnosti Mlékárna Kunín a.s. podle vzdělání**

## **5.2.4 Analýza image společnosti Mlékárna Kunín a.s.**

Kapitola se zabývá analýzou image samotné společnosti Mlékárna Kunín a.s. na trhu práce, a to z pohledu potenciálních zaměstnanců žijících v Moravskoslezském kraji, kde se společnost nachází. Jsou zde zahrnuty otázky týkající se toho, jak firma komunikuje se svými uchazeči, tzn. jakým způsobem jim nabízí práci, zda je společnost vnímána jako perspektivní zaměstnavatel, co si ve spojení s ní potenciální zaměstnanci vybaví a také, jestli by uvažovali o zaměstnání ve společnosti.

### **5.2.4.1 Personální komunikace společnosti Mlékárna Kunín a.s.**

Do personální komunikace zahrnujeme to, jakým způsobem společnost vystupuje vůči svým potenciálním zaměstnancům a jak s nimi komunikuje. Jak o sobě dává vědět, a především jaké prostředky používá k oslovení potenciálních pracovníků. Na různé skupiny zaměstnanců je potřeba zacílit pomocí rozličných médií, aby byla odezva co nejefektivnější. Skupiny lidí pracujících ve vedení a administrativě zpravidla používají pro hledání práce jiné zdroje než lidé pracující na manuálních pozicích. Co se týká personální komunikace společnosti Mlékárna Kunín a.s. nejsou výsledky příliš pozitivní. Většina (67,6 %) potenciálních zaměstnanců si prezentace společnosti nikde nevšimla. 12,9 % lidí pak uvádí, že si prezentace firmy všimla v televizi. To je pravděpodobné, firma zde však prezentuje pouze své produkty nikoliv nabídku zaměstnání. Kde ovšem firma prezentuje pracovní pozice, a to ve velké míře, jsou pracovní portály jako Jobs.cz či Práce.cz. To je velmi dobrý krok, protože zde si prezentace společnosti všimlo 10,8 % respondentů. Na webových stránkách firma uvádí, že je možné se do zaměstnání přihlásit, ale neinzeruje zde pracovní nabídky. Naopak hojně využívá noviny a časopisy, kde si prezentace všimlo pouze 3,6 % respondentů, jelikož noviny již dnes nejsou pro hledání zaměstnání příliš oblíbené. Lidé dále uvedli, že inzerci práce zaregistrovali v rádiu nebo na lavičkách. Společnost zde však nikdy neinzerovala, což ještě více potvrzuje fakt, že lidé neví, kde společnost prezentuje nabídku práce.



**Obr. 5.29 Personální komunikace společnosti Mlékárna Kunín a.s.**

Fakt, že si lidé prezentace společnosti nikde nevšimli se nezměnil ani v porovnání se vzděláním respondentů. U respondentů s výučním listem a s vysokoškolským titulem je na druhém místě televize, stejně jako v celkovém výsledku. Avšak lidé s maturitou si prezentace společnosti všimli spíše na inzertních portálech jako Jobs.cz či Prace.cz. Vztah potvrzuje test závislosti zobrazen v tab. 6.12 viz příloha.

**Tab. 5.6 Personální komunikace společnosti Mlékárna Kunín a.s. podle vzdělání**

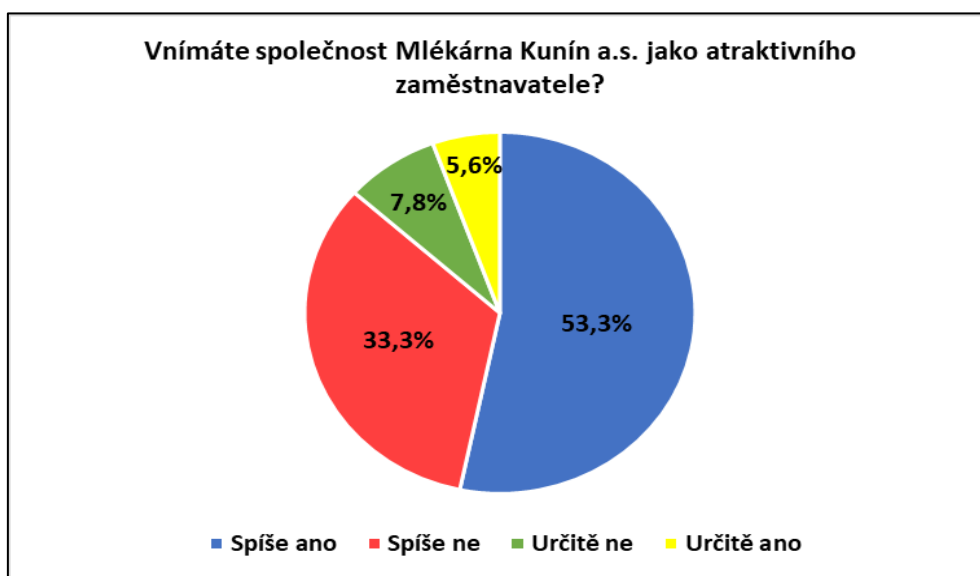
Všiml/a jste si někde prezentace společnosti jako zaměstnavatele?			
	středoškolské s výučením	středoškolské s maturitou	vysokoškolské
inzerát v MHD	5%	2%	3%
inzerát v novinách/časopise	3%	3%	6%
inzerát na Jobs.cz nebo Prace.cz	16%	11%	6%
inzerce v jiném online médiu	5%	6%	6%
inzerát na veřejných lavičkách	0%	0%	0%
inzerce v rádiu	3%	2%	0%
inzerce v TV	18%	10%	9%
inzerce na webových stránkách společnosti	11%	3%	9%
nikde jsem si prezentace společnosti nevšiml/a	53%	71%	79%

#### 5.2.4.2 Vnímání společnosti Mlékárna Kunín a.s. jako perspektivního zaměstnavatele

V obr. 5.30 jsou zobrazeny odpovědi respondentů na otázku, zda společnost Mlékárna Kunín a.s. vnímají jako atraktivního zaměstnavatele. Atraktivních firem a pracovních nabídek je dnes více než volných lidí na trhu práce. Ve skutečnosti platí, aby firma získala nového zaměstnance, musí ho nejčastěji přetáhnout z jiné firmy. Lidé se daleko více zajímají o to, jak to ve firmách funguje, získávají si informace, vybírají si a někteří mají dokonce tak dobrou kvalifikaci, že si diktují podmínky. Firmy proto musí podnikat mnoho kroků, aby se na trhu



práce prosadily a potenciální zaměstnance zaujaly. Atraktivní firma komunikuje se svými potenciálními zaměstnanci, snaží se je zaujmout svými procesy, platem či benefity, prezentuje své hodnoty a cíle, ukazuje např. na příbězích zaměstnanců, jak dobře se ve firmě mají a vůbec se všeobecně snaží zapůsobit na city potenciálních pracovníků. Společnost Mlékárna Kunín a.s. pravděpodobně komunikuje vcelku dobře, jelikož respondenti mlékárnu nejčastěji vnímají spíše jako atraktivního zaměstnavatele (53,3 %) a je pravděpodobné, že by zde práci vyzkoušeli. Nemalé procento (33,3 %) z nich však firmu vnímá spíše negativně a pravděpodobně by v této společnosti práci nehledali.



*Obr. 5.30 Vnímání společnosti Mlékárna Kunín a.s. jako perspektivního zaměstnavatele*

#### **5.2.4.3 Asociace se společností Mlékárna Kunín a.s. jako zaměstnavatelem**

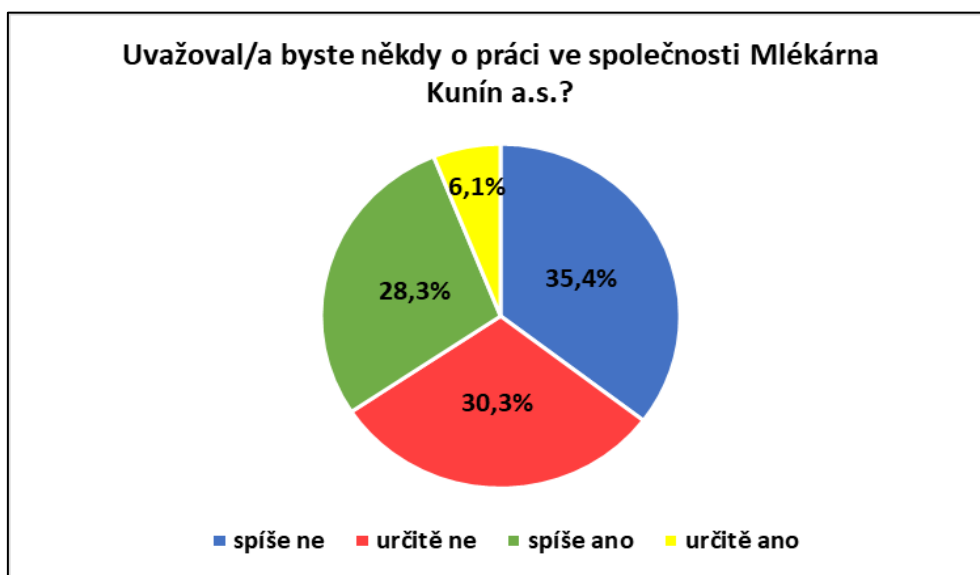
Tab. 5.7 zobrazuje odpovědi na otevřenou otázku, co se lidem vybaví ve spojení se společností Mlékárna Kunín a.s. jako zaměstnavatelem. Pokud se respondentům nic nevybavilo měli možnost otázku vynechat a 85,1 % z nich tak také učinilo. Je to známka toho, že se firma jako zaměstnavatel příliš dobře neprezentuje a její komunikace není dostačující. Dále následovala spousta rozličných odpovědí, kde sobě podobné byly sjednoceny a vybrány ty nejčastější. Respondenti otázku pravděpodobně nedočetli až do konce a místo asociací se společností jako zaměstnavatelem uváděli asociace, které měli spojené se společností jako s mlékárnou či výrobcem mléčných produktů. Nejčastěji se jim tedy vybavily mléčné výrobky (4,3 %), mléko (2,8 %), dále jogurty (1,4 %) a také krávy (1,4 %).

*Tab. 5.7 Asociace se společností Mlékárna Kunín a.s. jako zaměstnavatelem*

Co se vám vybaví ve spojení se společností jako zaměstnavatelem?	
Nic se mi nevybaví	85,1%
Mléčné výrobky	4,3%
Mléko	2,8%
Jogurty	1,4%
Krávy	1,4%

#### 5.2.4.4 Úvaha o práci ve společnosti Mlékárna Kunín a.s.

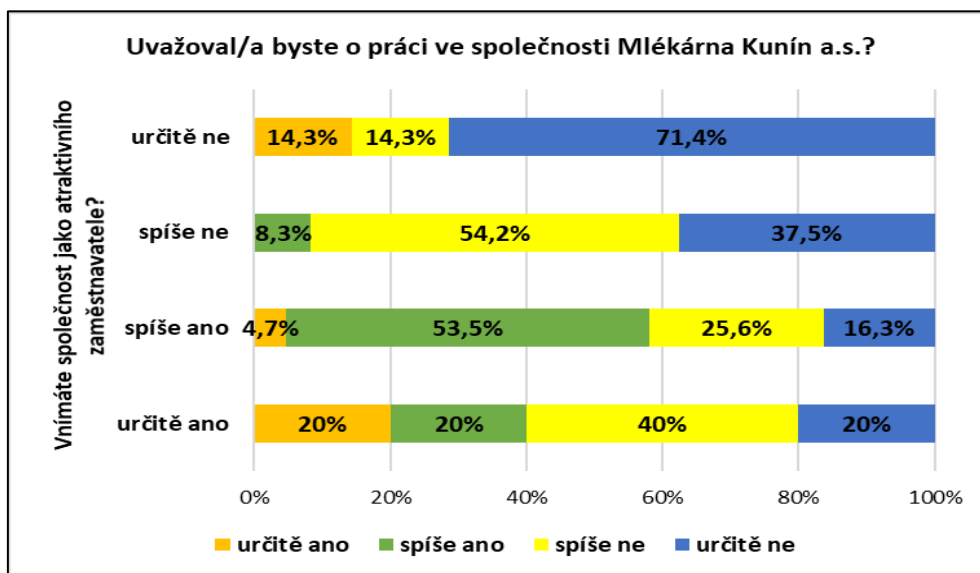
Potenciálním zaměstnancům byla položena otázka, zda by uvažovali o práci ve společnosti Mlékárna Kunín a.s. Většina z nich tuto společnost zná, kupují také její produkty a velké procento mlékárnu vnímá jako atraktivního zaměstnavatele. To by nasvědčovalo tomu, že by o práci ve společnosti uvažovali. Opak je však pravou a převážná většina respondentů (35,4 %) by ve firmě spíše pracovat nechtěla a 30,3 % by v ní nechtělo pracovat určitě. Může to být způsobeno tím, že mnoho z nich neví, kde se nachází výrobní závody mlékárny a nechtějí za práci dojíždět, mohli také slyšet špatné reference nebo by je tato práce jednoduše nenaplnovala. 28,3 % by pak o zaměstnání v mlékárně spíše uvažovalo a pouze 6,1 % by uvažovalo určitě.



*Obr. 5.31 Úvaha o práci ve společnosti Mlékárna Kunín a.s.*

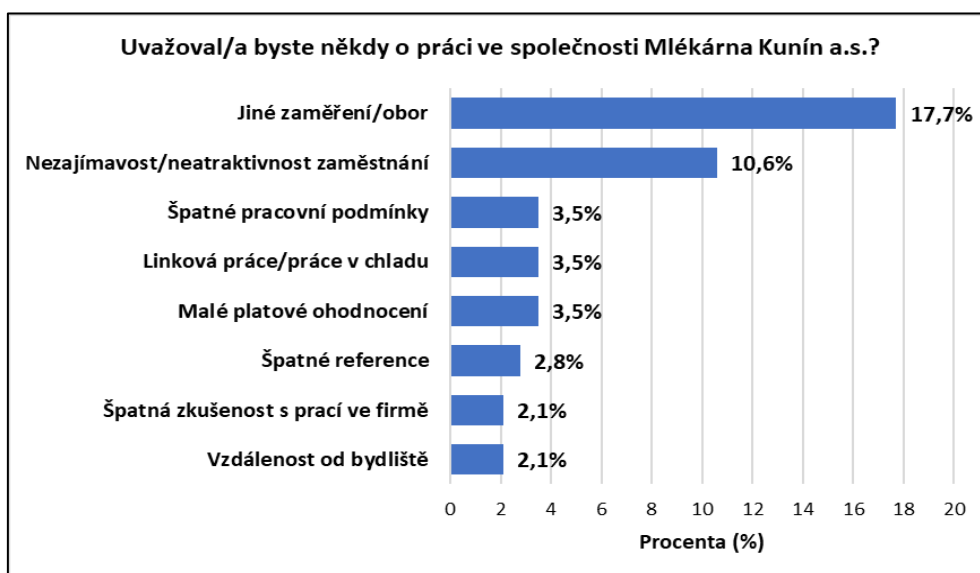
V obr. 5.32 je zobrazen vztah mezi úvahou o práci ve společnosti a její atraktivitou pro potenciální zaměstnance. Potvrdilo se, že lidé vnímající společnost jako neatraktivní, by zde pracovat nechtěli a ti, co ji spíše vnímají jako atraktivní, by práci možná přijali. Vymyká se

však odpověď respondentů, kteří mlékárnu určitě vnímají jako atraktivní. Tito lidé by ve společnosti Mlékárna Kunín a.s. spíše pracovat nechtěli. Vztah mezi otázkami je zobrazen a potvrzen v testu závislosti viz tab. 6.13 v příloze.



**Obr. 5.32 Úvaha o práci ve společnosti Mlékárna Kunín a.s. podle její atraktivity**

Respondenti, kteří uvedli, že by ve společnosti spíše nebo určitě nepracovali, byli požádáni o uvedení důvodu. Odpovědi na tuto otázku jsou zobrazeny v obr. 5.33. Většina respondentů (17,7 %) uvedla, že má jiné pracovní zaměření. Je tedy pochopitelné, že se nechtějí učit nové řemeslo, práce pro ně není atraktivní a nenaplnovala by je. Pro mnoho potenciálních pracovníků však práce v mlékárně sama o sobě není příliš zajímavá a atraktivní (10,6 %). Mnoho lidí totiž ve skutečnosti ani neví, co přesně práce v mlékárně obnáší. Společnost by tedy měla zkusit lépe komunikovat pracovní náplň jednotlivých pozic. Častou odpovědí byly také špatné pracovní podmínky, linková práce/práce v chladu či malé platové ohodnocení.



*Obr. 5.33 Důvody neochoty pracovat ve společnosti Mlékárna Kunín a.s.*

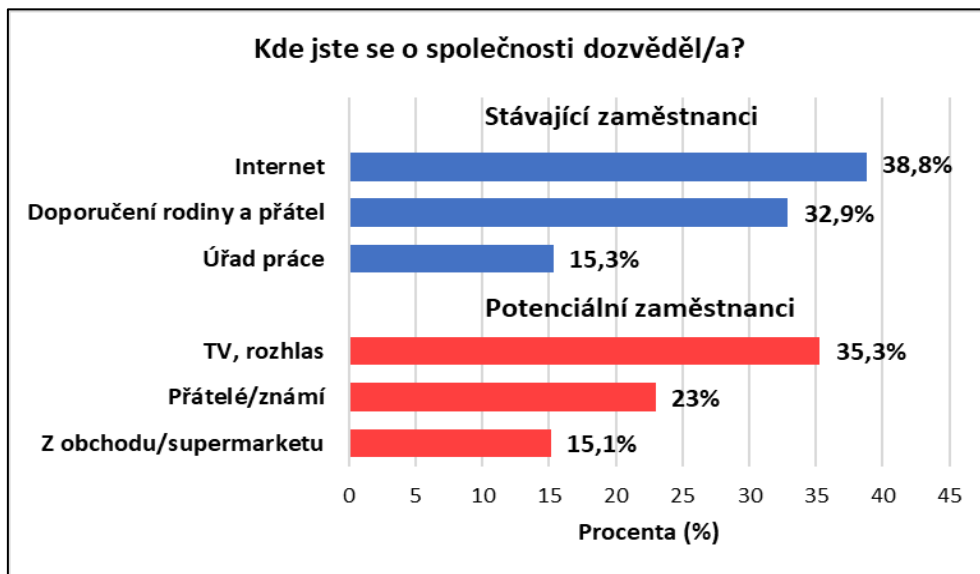
### 5.3 Srovnání výsledků šetření

Dotazníky byly sestaveny tak, aby se společně daly některé důležité otázky porovnat. Pozornost by totiž měla být věnována jak pohledu stávajících zaměstnanců, tak pohledu těch potenciálních. Pokud nejsou ve firmě spokojeni stávající zaměstnanci, je pravděpodobné, že nově příchozí po nějaké době zaměstnání opustí. V této kapitole je tedy zachycen pohled stávajících a potenciálních zaměstnanců na podobné otázky.

#### **Zdroje povědomí o společnosti Mlékárna Kunín a.s.**

Oběma skupinám respondentů byla položena otázka, kde nebo z jakých zdrojů se dozvěděli o společnosti Mlékárna Kunín a.s. Stávající zaměstnanci na mlékárnu pravděpodobně pohlíželi již jako na svého budoucího zaměstnavatele, a proto je jejich nejčastějším zdrojem povědomí o firmě internet, kde jsou zahrnuty především pracovní portály jako Jobs.cz a Práce.cz. Kdežto u potenciálních zaměstnanců je na prvním místě televize, rozhlas, kde však společnost prezentuje především své výrobky, nikoliv nabídku práce. Druhé místo u obou skupin zaměstnanců souhlasí, jedná se o doporučení rodiny, přátel a známých. Ti jsou tedy dobrým a důvěryhodným zdrojem pro všechny. Na třetím místě je u skupiny stávajících zaměstnanců úřad práce, což opět potvrzuje domněnku, že na firmu pohlíželi již jako na budoucího zaměstnavatele. U potenciálních zaměstnanců jsou na třetím místě obchody/supermarkety. Opět se jedná o zdroj, kde firma prezentuje pouze své výrobky. Respondenti z řad potenciálních zaměstnanců u této otázky tedy uvažovali především jako

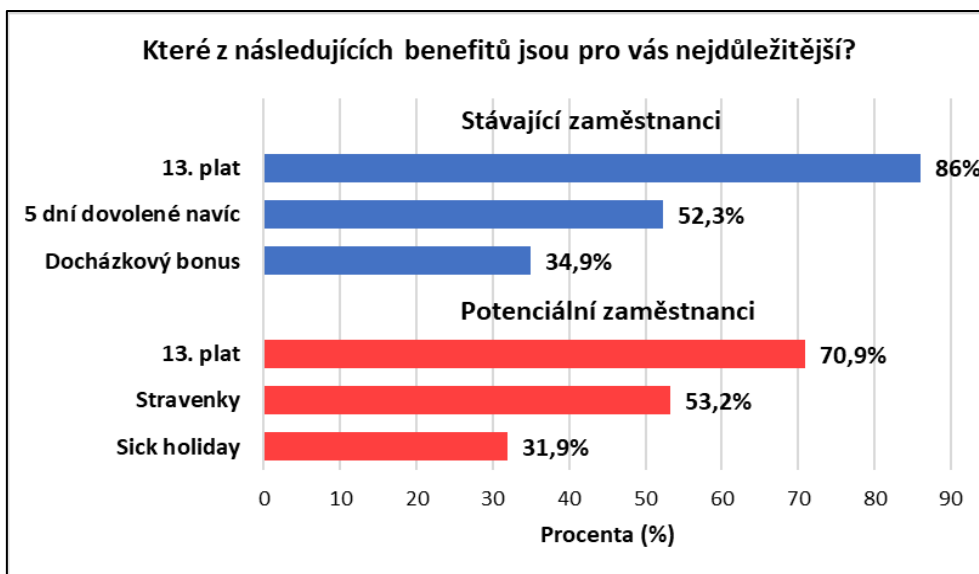
spotřebitelé a podle toho také odpovídali. Tři nejdůležitější zdroje povědomí o společnosti Mlékárna Kunín a.s. pro stávající i potenciální zaměstnance jsou zachyceny v obr. 5.34. Celkové vyhodnocení zdrojů povědomí o společnosti je v obr. 5.1 a obr. 5.26.



*Obr. 5.34 Srovnání zdrojů povědomí o společnosti Mlékárna Kunín a.s.*

### **Zaměstnanecké benefity**

Další porovnávanou, dnes velmi důležitou otázkou jsou preferované benefity. Nejdůležitějším benefitem pro obě skupiny zaměstnanců je 13. plat. Lidé často s platem vychází od výplaty k výplatě a další peníze navíc jsou pro ně vítané přílepšení. Tento benefit by si společnost Mlékárna Kunín a.s. měla rozhodně ponechat. Následující umístění benefitů se již liší u obou skupin respondentů. Stávající zaměstnanci dále preferují 5 dní dovolené navíc a docházkový bonus. Lidé z venku mají naopak zájem o stravenky a tzv. sick holiday neboli placené zdravotní volno. Nad těmito benefity by se mlékárna měla zamyslet, pokud chce nové zaměstnance přilákat, jelikož procento lidí, kteří o tyto benefity stojí není malé. V obr 5.35 jsou zobrazeny tři nejdůležitější benefity pro stávající i potenciální zaměstnance. Vyhodnocení všech preferovaných benefitů je v obr. 5.3 a obr. 5.20.



*Obr. 5.35 Srovnání zaměstnaneckých benefitů*

### **Vnímání společnosti Mlékárna Kunín a.s. jako atraktivního zaměstnavatele**

Firma by měla vědět, jak ji vnímají lidé venku a její vlastní zaměstnanci, a zda by ji například doporučili jako zaměstnavatele svým rodinám a přátelům. Většina stávajících zaměstnanců firmu spíše vnímá jako atraktivního zaměstnavatele a taktéž ji vidí mnoho (53,3 %) potenciálních zaměstnanců. Nemalá část z nich (33,3 %) však také uvedla že firmu určité jako atraktivní nevnímají. Tento nepoměr může být způsobem tím, že potenciální zaměstnanci společnost neznají uvnitř, ale pouze navenek a mohou mít vytvořeny různé předsudky. Proti tomuto může firma bojovat budováním své značky zaměstnavatele, kdy především lidé, kteří ve firmě pracují nebo pracovali mohou šířit její pozitivní image mezi potenciální zaměstnance.

## **6 Návrhy a doporučení**

V této kapitole jsou popsány návrhy a doporučení, které vycházejí z primárních dat šetření, a také z dat sekundárních, týkajících se společnosti Mlékárna Kunín a.s. Tyto návrhy a doporučení by měly pomoci zvýšit známost a povědomí o společnosti, zlepšit vnitřní i vnější komunikaci se zaměstnanci, její image a také pomoci zvýšit poptávku po společnostech nabízených pracovních místech.

### **6.1 Návrhy pro udržení stávajících zaměstnanců**

#### **6.1.1 Zlepšení interní komunikace**

Interní komunikace je základ dobrého fungování každé firmy. Pokud zaměstnanci nevědí, jaké úkoly řeší, co je na nich potřeba zlepšit, v jaké jsou fázi nebo kdo má daný úkol na starost, je komunikace v takové firmě neefektivní. Zaměstnanci společnosti Mlékárna Kunín a.s. odpovídali v dotazníkovém šetření mimo jiné na otázky týkající se jejich postojů k firmě (kapitola 5 – Obr. 5.4). Byl zde zahrnut také dotaz, zda je komunikace mezi firmou a zaměstnanci dostačující. Většina z nich má k tomuto výroku neutrální postoj. Vnitřní komunikace tedy není úplně neuspokojivá, ale není ani dostačující. Pro mnoho zaměstnanců (39,8 %) by navíc důvodem ke změně zaměstnání byly právě konflikty s nadřízenými, což může být způsobeno také špatnou komunikací mezi nimi. 60 % zaměstnanců má neutrální postoj také k výroku, zda jim firma poskytuje možnost a prostor pro vzdělání. Častým důvodem ke změně zaměstnání je, mimo nedostatečného finančního ohodnocení, nepřátelský kolektiv. Pokud toto firma nezmění, zaměstnanci o ní budou mluvit negativně a potenciální zaměstnanci ztratí zájem ve společnosti pracovat, jelikož nejčastěji dají právě na názory stávajících zaměstnanců. Toto vyplývá také z výzkumu, kdy se zaměstnanci o společnosti Mlékárna Kunín a.s. dozvěděli nejčastěji z internetu (38,8 %) a z doporučení rodiny a přátel (32,9 %) a potenciální zaměstnanci nejčastěji hledají zaměstnání také na internetu (93,6 %) a sociálních sítích (41,1 %), kde lidé otevřeně píšou své názory o firmách a zaměstnání v nich. Aby byli stávající zaměstnanci spokojenější a pomohli tak svými názory firmě budovat pozitivní značku zaměstnavatele, může firma podniknout tyto kroky ke zlepšení:

Komunikace mezi zaměstnanci a nadřízenými by neměla být pouze na formální úrovni. Zaměstnance motivuje, když se k nim jejich nadřízený chová vstřícně, aktivně, a když jim dává najevo, že mají pro firmu přínos. Pokud vedoucí takový přístup v jednání neovládají, mohla by firma uvažovat o vzdělávání těchto zaměstnanců formou školení týkající se koučování lidí. To

by je mělo naučit, jak se svými podřízenými správně mluvit, jak je vést a motivovat k výkonu. Pro větší spokojenost zaměstnanců s interní komunikací by firma mohla zavést například „svačinu pravdy“ či „snídani pravdy“ apod., kde zaměstnanci dostanou prostor pro vyjádření toho, co se jim nelíbí nebo naopak líbí. Pokud na toto řešení nemá firma časový prostor, měl by si nadřízený udělat čas na každého zaměstnance a vyslechnout si jeho problémy a připomínky.

Ve výrobních firmách bývá problém také s hromadnou komunikací. Ne všichni zaměstnanci mají firemní e-mailové adresy nebo přístup na intranet. Dobrým komunikačním nástrojem jsou nástěnky. Mohou obsahovat podstatné informace a jsou pro všechny dobře viditelné. Druhým nástrojem pro hromadnou komunikaci je tištěný interní časopis nebo noviny. Časopis si mohou přečíst také rodinní příslušníci, díky čemuž se povědomí o firmě bude šířit dále i mezi potenciální zaměstnance. Dobrým komunikátorem může být také blog společnosti nebo sociální sítě, kde mohou být prezentována různá ocenění zaměstnanců, fotografie z jejich setkávání apod.

Další možností, jak zlepšit komunikaci ve firmě a předejít tak odchodům zaměstnanců z důvodu špatných vztahů v kolektivu, je snažit se o vzájemné poznávání a sblížení. Vedle klasických porad může firma pořádát různé teambuildingové akce, eventy, do jejichž přípravy se mohou zapojit nejen zaměstnanci, ale i jejich přátelé a rodiny. Dále například společné sportovní akce, večírky, dobrovolnictví a jiné CSR (společensky odpovědné) aktivity. Tímto mohou také zlepšit svou značku zaměstnavatele.

Zaměstnanci vidí příležitost také v nabídce vzdělávání, které firmy většinou nabízejí jako zaměstnanecký benefit. Velký zájem je o studium MBA, jazykové kurzy a školení měkkých dovedností (schopnost lidí komunikovat, společně pracovat, jednat, řešit konflikty, organizovat apod.). Společnost Mlékárna Kunín a.s. by o zavedení benefitu vzdělávání měla uvažovat, jelikož 26 % jejich zaměstnanců patří do věkové kategorie 18-34 let. Tuto věkovou kategorii je těžké do firmy přilákat, a ještě komplikovanější je tyto zaměstnance v této věkové kategorii udržet. Velké množství benefitů je pro ně tedy podmínkou a především ty, díky kterým se mohou seberealizovat a vzdělávat.

### **6.1.2 Rozvíjení nabídky zaměstnaneckých benefitů**

Tyto výhody hrají významnou roli v odměňování pracovníků nejen za odvedenou práci, ale také za jejich loajalitu k zaměstnavateli a v průběhu posledních let si našly své pevné místo v systému motivace pracovníků. Své místo mají také ve společnosti Mlékárna Kunín a.s., která svým zaměstnancům nabízí velké množství benefitů. Ti nejčastěji preferují 13. plat, stejně jako potenciální zaměstnanci, a proto by měl tento benefit ve společnosti určitě zůstat.



Potenciální zaměstnanci pak mají zájem především o stravenky a tzv. sick holiday. Firma má vlastní závodní stravování a klasické stravenky na menu v restauraci tedy nemají příliš význam. Existují ale i stravenky na nákup potravin nebo na volnočasové aktivity (kultura, wellness, zdraví apod.), které by mohly nové zaměstnance do firmy přilákat. Pokud jde o benefit sick holiday, tak jeho zavedení záleží čistě na časových a finančních možnostech společnosti.

Zaměstnanci vidí příležitost také v nabídce vzdělávání, které firmy většinou nabízejí jako zaměstnanecký benefit. Velký zájem je o studium MBA, jazykové kurzy a školení měkkých dovedností (schopnost lidí komunikovat, společně pracovat, jednat, řešit konflikty, organizovat apod.). Společnost Mlékárna Kunín a.s. by o zavedení benefitu vzdělávání měla uvažovat, jelikož 26 % jejich zaměstnanců patří do věkové kategorie 18-34 let. Tuto věkovou kategorii je těžké do firmy přilákat, a ještě komplikovanější je tyto zaměstnance v této věkové kategorii udržet. Velké množství benefitů je pro ně tedy podmínkou a především ty, díky kterým se mohou seberealizovat a vzdělávat.

Další velmi oblíbené benefity mezi potenciálními zaměstnanci jsou příspěvek na penzijní pojištění, příspěvek na dovolenou, příspěvek na sport, rekreaci a vitamíny a příspěvek na dopravu. Všechny tyto benefity mlékárna poskytuje a je tedy důležité, aby je i nadále udržela a zkusila je lépe propagovat.

## **6.2 Doporučení pro potenciální zaměstnance**

### **6.2.1 Budování vědomí a image společnosti**

Chce-li se firma neustále rozvíjet, musí pracovat nejen na kvalitě svých výrobků a služeb, ale také na zlepšování vědomí a image společnosti. Většina potenciálních zaměstnanců (85,1 %) si ve spojení se společností Mlékárna Kunín a.s. jako zaměstnavatelem nic nevybavila. Společnost jako atraktivního zaměstnavatele vnímá spíše pozitivně 53,3 % respondentů, 33,3 % ji však jako atraktivní spíše nevnímá a pro 7,8 % respondentů není atraktivní vůbec. A většina potenciálních zaměstnanců (35,4 %) by ve firmě spíše pracovat nechtěla. Mlékárna by tedy měla na své image začít intenzivně pracovat.

Image firmy může být zlepšována pomocí různých certifikací a norem výrobků či pracovních postupů. Většina lidí se dnes zajímá o to, zda je jejich současný či budoucí zaměstnavatel společensky odpovědný, jestli chrání životní prostředí, jak nakládá s vodou, zda neznečišťuje ovzduší apod. Pokud se firma o tyto věci zajímá, pak ji lidé vnímají pozitivněji, jako spolehlivou a zodpovědnou. Společnost Mlékárna Kunín a.s. je certifikována systémem IFS, ISO 9001, FSSC 22000 a nově také systémem VLOG. Pravidelně třídí odpady, každý den

měří spotřebu vody, stará se o rozvoj venkova a Beskyd a není znečišťovatelem ovzduší. Je však možné, že lidé o těchto certifikacích a starosti firmy o životní prostředí netuší a jejich zveřejnění (například na webové stránce v záložce O nás nebo na sociálních sítích) by image společnosti mohlo velmi pomoci.

Image společnosti mohou podpořit také pořádané události (eventy), jelikož se firma díky nim dostane více do povědomí lidí. Ti uvidí, že se mlékárna zajímá o kraj a město, ve kterém působí a budou o ní mluvit pozitivně. Společnost Mlékárna Kunín a.s. sponzoruje různé akce v Moravskoslezském kraji včetně finanční podpory výstavby vyhlídkové stezky na Pustevnách nebo instalace 30 naučných cedulí v Beskydech. Mlékárna by se mohla více zaměřit na sponzoring a podporu akcí v Moravskoslezském kraji a propagovat tento sponzoring na webových stránkách či sociálních sítích. Můžou se zapojit také zaměstnanci a například zorganizovat akci na sbírání odpadu – Za čistší Ostravu apod. I toto je opět vhodné prezentovat na webu a sociálních sítích. Image může podpořit také den otevřených dveří s programem pro děti i dospělé. Společnost Mlékárna Kunín a.s. může více vystupovat v médiích, zveřejňovat články v novinách, pořádat přednášky pro veřejnost a seznámit ji tak blíže s tím co dělá. Může také podpořit vzdělávání, poskytovat poradenství ve své oblasti podnikání a spolupracovat na různých projektech týkajících se například výzkumů mléka.

### **6.2.2 Rozvoj vnější komunikace**

Personalisté dnes uvažují o personálním marketingu jako o marketingu zaměřeném primárně na potenciální zaměstnance. To zahrnuje budování povědomí o značce, navazování důvěry mezi firmou a zájemcem o práci a také zapojení zaměstnanecké značky do komunikace s cílením na konkrétní uchazeče. Firma se musí naučit s kandidáty správně komunikovat a zvolit vhodnou frekvenci komunikace.

Mezi první čtyři zdroje vyhledávání práce, viz obr. 5.1 a obr. 5.15 v kapitole č. 5, řadí potenciální i stávající zaměstnanci nejčastěji internet, úřad práce, sociální sítě a doporučení rodiny a přátel. Společnost Mlékárna Kunín a.s. má na svých webových stránkách pouze formulář pro zaslání životopisu, nikoliv konkrétní pracovní pozice. Pokud je na webových stránkách mít nemůže, bylo by dobré umístit zde alespoň odkaz na pracovní portál, kde pozice inzeruje, aby si uchazeči mohli vybrat vhodnou pracovní pozici. V rámci webových stránek by mohly být do záložky „O nás“ přidány také informace o tom, co společnost dělá, jaké má pracovní oddělení, jaká je přibližná náplň práce, jaké benefity nabízí apod. Internet, kromě webových stránek, zahrnuje pracovní portály, kde firma často zveřejňuje své pracovní nabídky. V tomhle by měla i nadále pokračovat, inzeráty by však měla upravit tak, aby byly poutavější

a nezahlcovat v nich potenciální zaměstnance informacemi. Návrhy inzerátů na pracovní portály jsou uvedeny v příloze č. 2. Problém na pracovních portálech může být ovšem i ten, že firma vystupuje pod jménem svého majitele Lactalis Group nikoliv jako Mlékárna Kunín a.s. a její nabídky tak mohou být hůře dohledatelné. Dále by firma své nabídky měla zveřejňovat na úřadu práce, kde k 28. 2. 2019 bylo evidováno 40 944 uchazečů a na sociálních sítích, které jsou popsány níže. Musí také správně komunikovat se svými zaměstnanci, jak již bylo řečeno výše, aby doporučení firmy od rodiny a přátel rostlo.

Personální komunikace se rovněž týkala také otázka, zda respondenti někde zahlédli prezentaci firmy jako zaměstnavatele. Výsledky společnosti v tomto ohledu nejsou příliš pozitivní. 67,6 % potenciálních zaměstnanců uvedlo, že si prezentace firmy nikde nevšimli a 12,9 % uvedlo, že si prezentace všimli v televizi, kde má však společnost reklamu pouze na své produkty. Důvodem může být již zmíněná prezentace nabídky práce pod jménem majitele firmy Lactalis Group. Lidé si s ní společnost Mlékárna Kunín a.s. nespojí, a proto uvedli, že inzerci nikde neviděli.

Moderním způsobem, jak prezentovat inzerci pracovních pozic a firmu samotnou, je náborové video. Na něm může společnost ukázat své prostory, zaměstnance, celkovou vizi společnosti, kulturu apod. Video by mělo být srozumitelné, postavené na jednom centrálním nápadu, založené na pravdivých a důvěryhodných informacích. Může obsahovat příběhy zaměstnanců, příběh firmy atd. Lidé mají rádi emoce a radost. Je potřeba vytvořit si scénář, podle kterého se bude natáčet. Točit se nemusí pouze drahými přístroji, jde to také mobilním telefonem či GoPro kamerou a záběry jsou tak více autentické. Video se pak dá prezentovat například ve školách, na pracovních veletrzích i na pracovních portálech.

Mezi tři nejčastější klíčové faktory při výběru zaměstnavatele, viz obr. 5.22 v kapitole č. 5, patří atraktivní platové ohodnocení, vzdálenost pracoviště od místa bydliště a kolektiv a dobré vztahy na pracovišti. Plat může firma zvedat, ale ne do nekonečna. Pokud to tedy potenciálnímu zaměstnanci nevyhovuje, nemá jinou možnost než jít jinam. Co se týká vzdálenosti práce od místa bydliště, může firma potenciální zaměstnance nalákat tím, že nabízí firemní svoz, příspěvek na dopravu nebo také neplacené parkoviště přímo před výrobním závodem. Kolektiv a vztahy na pracovišti je možné komunikovat díky sociálním sítím, kam může společnost přidávat příběhy zaměstnanců, fotografie z akcí, teambuildingů apod.

Potenciální zaměstnanci odpovídali také na otázku, zda někdy využili služeb personální agentury a pokud ne, zda by ji využili někdy v budoucnu. Většina respondentů (67,4 %) uvedla, že personální agenturu nikdy nevyužili a 71,8 % by ani nevyužila. Pro společnost zatím tedy není výhodné investovat do služeb těchto agentur. Respondentům byla položena také otázka,

zda někdy navštívili pracovní veletrh. Převážila odpověď, že jej nikdy nenavštívili (57,4 %), avšak 42,6 % lidí veletrh navštívilo. Společnost Mlékárna Kunín a.s. se na veletrzích pracovních příležitostí prezentuje pravidelně, což je dobré z důvodu navázání osobního kontaktu s budoucími zaměstnanci. Společnost by tedy měla v prezentaci na veletrzích nadále pokračovat.

Z vyhodnocení výzkumu dále vyplynulo, že 50,4 % respondentů neví, kde se nachází výrobní závody společnosti Mlékárna Kunín a.s. a z těch co uvedli, že vědí, kde se nachází, ji 48,5 % spojilo se špatnou lokací. Jelikož se Češi neradi stěhují za prací a nechtějí do práce dlouho dojíždět, může to být jeden z důvodů vyšší fluktuace ve společnosti. Mlékárna Kunín a.s. se v roce 2013 přestěhovala z Kunína do Ostravy – Martinova. Možností, jak propagovat umístění závodů je například na sociálních sítích nebo také v televizní reklamě či na billboardech.

Sociální sítě jsou trendem již hezkou řádku let a většina firem se s nimi snaží fungovat. Společnost Mlékárna Kunín a.s. není výjimkou. Má založenou stránku na Facebooku, Instagramu i LinkedIN. Nejvhodnější sítí pro prezentaci pracovních nabídek je pak LinkedIN nebo Facebook. Mlékárna na LinkedIN sice své pracovní nabídky prezentuje, avšak pouze pod názvem Lactalis CZ, což může být problém pro potenciální zaměstnance, kteří netuší, že společnost Mlékárna Kunín a.s. vlastní firma Lactalis Group. Bylo by tedy dobré lépe prezentovat majitele společnosti nebo zvlášť vytvořit stránku na LinkedIN pro společnost Mlékárna Kunín a.s., jejíž vyhledávání může být pro spoustu lidí přirozenější. Na LinkedIN společnosti Mlékárna Kunín a.s. mohou být prezentovány nabídky práce přímo v závodu mlékárny a na LinkedIN Lactalis CZ pak pracovní nabídky na centrálu do Prahy. Facebookovou stránku má mlékárna pod svým vlastním názvem Mlékárna Kunín, ale pracovní nabídky zde neprezentuje. Mohla by přidat záložku kariéra a jednou za čas zde nabídky zveřejnit. Tím, že to nebude dělat často, stránku nezahltí a ta zůstane přednostně pro prezentaci produktů, soutěží, akcí apod. Nabídky práce v záložce kariéra navíc zůstanou a lidé si je mohou kdykoliv prohlédnout. Další možností je také vytvoření zvláštní facebookové stránky například Mlékárna Kunín práce, kde budou prezentovány pracovní nabídky, fotografie z akcí a toho, jak to ve firmě chodí a vypadá. Lidé mají totiž rádi skutečné příběhy zaměstnanců, kteří jsou ve společnosti spokojeni. Návrhy pracovních inzerátů na sociální sítě lze vidět v příloze č.2.

Je potřeba, aby si společnost Mlékárna Kunín a.s. přesně stanovila své vize a cíle a začala je komunikovat směrem ven k potenciálním zaměstnancům. K propagaci může využít dobře sestavenou reklamní kampaň zacílenou na Moravskoslezský kraj případně pouze na Ostravu a blízké okolí. Kampaň může být vytvořena pomocí série billboardů nebo pomocí motivačních

videí či bannerů šířených prostřednictvím internetu. Obsahem by mohla být motivační hesla cílená na potenciální zaměstnance například „Staňte se spolu s námi jedničkou na mléčném trhu“ nebo „Příběh Mlékárny Kunín a.s. nekončí, pomáhejte ho psát spolu s námi“ apod. Aktéry reklamní kampaně by mohli být také spokojení zaměstnanci mlékárny s hesly jako „Dělám život chutnější, pracuji pro Mlékárnu Kunín a.s.“ atd.

### **6.2.3 Spolupráce se školami**

Jelikož je na trhu práce nedostatek pracovních sil, spolupráce se středními školami a učilišti je pro firmu klíčová. Umožňuje navázat kontakt s budoucími absolventy a motivovat je k nástupu do firmy. Firma může žáky poznat přímo na pracovišti už v průběhu studia, podílet se na jejich odborné přípravě a rozvoji. Seznámí je s firemní kulturou a hodnotami, což může později usnadnit jejich adaptaci jako nových zaměstnanců. Prostřednictvím dlouhodobé spolupráce se pak firmě otevírá možnost ovlivňovat kvalitu odborného vzdělávání přímo ve školách a tyto aktivity jsou také příkladem firemní strategie společenské odpovědnosti, což přispívá ke zlepšování pověsti a image firmy. Společnost Mlékárna Kunín a.s. již se školami pracuje formou nabídky stáží ve Francii v rámci mezinárodního programu EFA.

Odborníci z řad zaměstnanců firmy se mohou, kromě samostatných přednášek, společně s učitelem podílet na výuce, být konzultanty pedagogů či žáků, kteří v rámci odborné činnosti zpracovávají téma z oboru firmy. Přednášky a školení je potřeba doplnit tištěnými materiály, jako jsou brožury nebo letáčky do ruky i na nástěnky, jejichž obsahem bude to, co firma dělá, jak ji mohou kontaktovat apod. Dobrou volbou je také umístování rollupů s informací o firmě nebo možností brigády či práce ve firmě. Pokud škola pořádá nějaké sportovní či jiné akce pro žáky, může mlékárna nabídnout své produkty jako ceny nebo by mohla podobnou soutěž uspořádat pro školy také sama, opět s produkty jako cenami.

Dobrým způsobem, jak zvýšit známost společnosti a povědomí o činnostech a aktivitách společnosti, jsou exkurze pro studenty 3. a 4. ročníků středních škol a učilišť. K exkurzím je také dobré využít již zmíněné brožury a letáčky s informacemi o firmě. Spolupráce prostřednictvím poskytování exkurzí je jedním z nejlepších a nejefektivnějších způsobů předání podrobných informací.

## 7 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo zjistit postoje a chování současných a potenciálních zaměstnanců společnosti Mlékárna Kunín a.s. Na základě výzkumu byly vytvořeny návrhy a doporučení, které mohou společnosti pomoci zlepšit image zaměstnavatele na trhu mlékárenských výrobků, přilákat tak nové zaměstnance a současně si udržet.

Aby bylo možné návrhy a doporučení vytvořit, bylo potřeba znát současný stav společnosti a také prostředí ve kterém působí. V druhé kapitole byla představena charakteristika společnosti Mlékárna Kunín a.s., její konkurenti a také trh mléka. V následujících kapitolách byla popsána základní teoretická východiska image, metodika použitého výzkumu a následně samotná analýza a popis výsledů výzkumu.

Z výsledků výzkumu vyplývá, že stávající zaměstnanci se o společnosti Mlékárna Kunín a.s. nejčastěji dozvěděli z internetu (38,8 %), který zahrnuje online noviny, časopisy, inzertní portály apod. Jako druhý zdroj povědomí o společnosti nejčastěji volili doporučení rodiny a přátel (32,9 %) a jako třetí pak úřad práce (15,3 %). U potenciálních zaměstnanců bylo zjištěno, že práci hledají nejčastěji na internetu (93,6 %), na sociálních sítích (41,1 %) a na úřadu práce (12,1 %). O společnosti Mlékárna Kunín a.s. se však nejčastěji dozvěděli z televize nebo rozhlasu (35,3 %), od přátel a známých (23 %) a z obchodů (15,1 %).

Zaměstnanci odpovídali také na otázku, co bylo rozhodujícím kritériem pro výběr dané společnosti. Zaměstnance nejvíce zaujalo finanční ohodnocení (45,3 %), zajímavost zaměstnání (34,9 %) a také nabízené benefity (26,7 %), kterých má firma opravdu velké množství. Zjišťovány byly také preference zaměstnaneckých benefitů, kde má nejvíce stávajících zaměstnanců zájem o 13. plat (86 %), 5 dní dovolené navíc (52,3 %) a docházkový bonus (34,9 %). 13. plat preferují také potenciální zaměstnanci (70,9 %), dále však chtějí spíše stravenky (53,2 %) a sick holiday (31,9 %).

Z výzkumu dále vyplynulo, že 55,8 % zaměstnanců o změně zaměstnání vůbec neuvažuje, 36 % o odchodu uvažuje občas a nejčastějším důvodem ke změně zaměstnání by bylo špatné/nedostatečné finanční ohodnocení (47,7 %). Většina zaměstnanců by společnost Mlékárna Kunín a.s. doporučila svým rodinám a známým.

Dále bylo zjištěno, že 98,6 % potenciálních zaměstnanců společnost Mlékárna Kunín a.s. zná, ale neví, kde se nachází její výrobní závody. Presentace společnosti jako zaměstnavatele si 67,6 % potenciálních zaměstnanců nikde nevšimlo, nespojili si s ní ani žádnou asociaci (85,1 %) a o práci ve společnosti by spíše (35,4 %) nebo určitě (30,3 %) neuvažovali.

## Seznam použité literatury

### Knižní zdroje

- [1] AAKER, David A. *Brand building: budování značky: vytvoření silné značky a její úspěšné zavedení na trh*. Brno: Computer Press, 2003. 328 s. ISBN 80-722-6885-6.
- [2] BÁRTOVÁ, H., V. BÁRTA a J. KOUDELKA. *Spotřebitel: chování spotřebitele a jeho výzkum*. Praha: Oeconomica, 2007. 254 s. ISBN 978-80-245-1275-4.
- [3] HEALEY, Matthew. *Co je branding?* Praha: Slovart, 2008. 256 a. ISBN 978-80-7391-167-6.
- [4] HORNÝ, Stanislav. *Praktická učebnice tvorby firemního stylu*. Praha: Professional Publishing, 2016. 188 s. ISBN 978-80-906594-3-8.
- [5] KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1481-3.
- [6] KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti* [online]. Praha: Grada, 2006 [cit. 2019-04-18]. ISBN 80-247-0966-X.
- [7] MYSLIVCOVÁ, S. a kol. *Personální marketing a budování značky zaměstnavatele*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2017. 210 s. ISBN 978-80-7494-382-9.
- [8] PŘIBOVÁ, Marie. *Strategické řízení značky: brand management*. Praha: Ekopress, 2000. 147 s. ISBN 80-861-1927-0.
- [9] VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. *Image a firemní identita*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2790-5.

### Odborná periodika

- [10] KOPÁČEK, Jiří. *Mléko a mléčné výrobky: jak poznáme kvalitu?* Praha: Sdružení českých spotřebitelů, 2014. 31 s. ISBN 978-80-88019-02-2.
- [11] FERNANDEZ-LORES, Susana, Diana GAVILAN, Maria AVELLO and Francisca BLASCO. *Affective commitment to the employer brand: Development and validation of a scale*. BRQ Business Research Quarterly [online]. 2016, 19(1), 40-54 [cit. 2019-03-31]. DOI: 10.1016/j.brq.2015.06.001. ISSN 23409436. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2340943615000687>
- [12] REIS, Germano Glufke and Beatriz Maria BRAGA. *Employer attractiveness from a generation perspective: Implications for employer branding*. Revista de Administração [online]. 2016, 51(1), 103-116 [cit. 2019-03-31]. DOI: 10.5700/rausp1226. ISSN 19846142. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0080210716300796>



## Elektronické zdroje

- [13] *Jak poznáme kvalitu: Mléko a mléčné výrobky* [online]. [cit. 2019-04-18]. Dostupné z: [https://www.bezpecnostpotravin.cz/UserFiles/publikace/2014\\_SCS\\_Mleko\\_web.pdf](https://www.bezpecnostpotravin.cz/UserFiles/publikace/2014_SCS_Mleko_web.pdf)
- [14] *Zemědělství: 4. čtvrtletí a rok 2018* [online]. [cit. 2019-03-31]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/zemedelstvi-4-ctvtletí-a-rok-2018>
- [15] *Evropský trh s mlékem je stále pod tlakem: Kvóty by se měly vrátit, doporučuje odborník* [online]. [cit. 2019-03-31]. Dostupné z: <https://euractiv.cz/section/evropske-finance/news/evropsky-trh-s-mlekem-je-stale-pod-tlakem-kvoty-by-se-mely-vratit-doporucuje-odbornik/>
- [16] *O nás: Historie mlékárny* [online]. [cit. 2019-03-31]. Dostupné z: <https://www.mlekarna-kunin.cz/o-nas/historie-mlekarny/index.html>
- [17] *Lactalis Group: Historie* [online]. [cit. 2019-03-31]. Dostupné z: <http://www.lactalis.fr/en/the-group/history/>
- [18] *Marketingová komunikace* [online]. [cit. 2019-03-31]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/marketingova-komunikace>
- [19] *Mléčný bar* [online]. [cit. 2019-04-19]. Dostupné z: <https://www.kuninmlecnybar.cz/>
- [20] *Podpora prodeje* [online]. [cit. 2019-03-31]. Dostupné z: <http://www.financeproradost.cz/clanek/co-je-podpora-prodeje-a-jak-nam-v-podnikani-slouzi>
- [21] *Historie a současnost firmy OLMA, a.s.* [online]. [cit. 2019-03-31]. Dostupné z: <https://www.olma.cz/cs/historie-soucasnost-firmy-olma>
- [22] *O nás: Historie společnosti* [online]. [cit. 2019-03-31]. Dostupné z: <http://www.ekomilk.cz/onas.html>
- [23] *O nás: Historie firmy Müller* [online]. [cit. 2019-03-31]. Dostupné z: <https://www.mullermilch.cz/o-nas/>
- [24] *O nás: Historie a současnost* [online]. [cit. 2019-03-31]. Dostupné z: <https://www.madeta.cz/o-nas/historie-soucasnost/>
- [25] *O společnosti: Profil společnosti Mlékárna Hlinsko, a.s.* [online]. [cit. 2019-03-31]. Dostupné z: <https://www.tatramleko.cz/o-spolecnosti>
- [26] *O nás* [online]. [cit. 2019-03-31]. Dostupné z: <http://pragolaktos.cz>
- [27] *Demografické prostředí* [online]. [cit. 2019-03-31]. Dostupné z: <http://managment-marketing.studentske.eu/2008/11/demografick-prosted.html>
- [28] *Úvod: Vývoj obyvatelstva v roce 2017* [online]. [cit. 2019-03-31]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/61565976/13006918u.pdf/a3254fbc-af00-4da2-adc0-c8a66293c466?version=1.0>

- [29] *Populační vývoj v krajích* [online]. [cit. 2019-03-31]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/61565976/1300691808.pdf/8939a003-1d95-400c-9fd9-7c7e68ef93e8?version=1.4>
- [30] *Věkové složení obyvatel* [online]. [cit. 2019-03-31]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/61566208/1300641807.pdf/a4573925-33b4-4d27-a332-90ca48dc3642?version=1.1>
- [31] *Úroveň vzdělání obyvatelstva podle výsledků sčítání lidu* [online]. [cit. 2019-03-31]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20536250/17023214.pdf/7545a15a-8565-458b-b4e3-e8bf43255b12?version=1.1>
- [32] *Marketingové prostředí* [online]. [cit. 2019-04-10]. Dostupné z: <https://www.ekonomikon.cz/marketing/prostredi/>
- [33] *Strategické cíle* [online]. [cit. 2019-04-10]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/strategicke-cile>
- [34] *Čerstvé, nebo trvanlivé mléko?* [online]. [cit. 2019-04-10]. Dostupné z: <https://www.i-senior.cz/cerstve-nebo-trvanlive-mleko-jaka-je-pravda-o-nutricnich-hodnotach/>
- [35] *Jogurt* [online]. [cit. 2019-04-10]. Dostupné z: <http://zivakultura.cz/2012/12/jogurt/>
- [36] *Pestle analýza* [online]. [cit. 2019-04-10]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/pestle-analyza>
- [37] *Míra inflace* [online]. [cit. 2019-04-10]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/mira\\_inflace](https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace)
- [38] *Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity* [online]. [cit. 2019-04-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-unor-2019>
- [39] DRNKOVÁ, Iveta. *Chování spotřebitele na trhu s mlékem a mléčnými výrobky* [online]. Brno, 2012 [cit. 2019-04-14]. Dostupné z: [file:///C:/Users/denis/Downloads/zaverecna\\_prace%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/denis/Downloads/zaverecna_prace%20(2).pdf). Bakalářská práce. Mendelova univerzita v Brně.
- [40] *Hygienické požadavky na výrobu: Mléko a mléčné výrobky* [online]. [cit. 2019-04-18]. Dostupné z: <https://www.potravinyinfo.cz/33/hygienicke-pozadavky-na-vyrobu-mleko-a-mlecne-vyrobky-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4Em6mcEdMtGj-a6bpjq6eJKY/>  
<http://eagri.cz/public/web/mze/dotace/?fullArticle=1>
- [41] *Zpracování mléka na farmě: praktická příručka* [online]. [cit. 2019-04-18]. Dostupné z: [https://www.szif.cz/cs/CmDocument?rid=%2Fapa\\_anon%2Fcs%2Fdokumenty\\_ke\\_stazeni%2Ffeafid%2Fcsv%2Fpublikace%2F1552556359129.pdf](https://www.szif.cz/cs/CmDocument?rid=%2Fapa_anon%2Fcs%2Fdokumenty_ke_stazeni%2Ffeafid%2Fcsv%2Fpublikace%2F1552556359129.pdf)
- [42] *Mléko do škol* [online]. [cit. 2019-04-18]. Dostupné z: <https://www.szif.cz/cs/podpora-spotreby-skolniho-mleka>

- [43] *Změny v projektu Mléko do škol* [online]. [cit. 2019-04-18]. Dostupné z: [https://www.szif.cz/cs/CmDocument?rid=%2Fapa\\_anon%2Fcs%2Fzpravy%2Fkomodity%2Fzv%2F01%2F11%2F1529480896395.pdf](https://www.szif.cz/cs/CmDocument?rid=%2Fapa_anon%2Fcs%2Fzpravy%2Fkomodity%2Fzv%2F01%2F11%2F1529480896395.pdf)
- [44] *Školní projekt Ovoce, zelenina a mléko do škol* [online]. [cit. 2019-04-18]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/zemedelstvi/roslinna-vyroba/roslinne-komodity/ovoce-a-zelenina/ovoce-do-skol-1/novy-skolni-projekt-oz-a-mleko.html>
- [45] *Proudly: 4 hlavní trendy v Employer branding* [online]. [cit. 2019-03-31]. Dostupné z: <https://blog.proudly.cz/hrackarna/4-hlavni-trendy-v-employer-brandingu-pro-rok-2018>
- [46] *Proč využít personální agenturu?* [online]. [cit. 2019-04-10]. Dostupné z: <https://flek.cz/clanky/hledam-praci/proc-vyuzit-personalni-agenturu>
- [47] *Pracovní veletrhy* [online]. [cit. 2019-04-10]. Dostupné z: <https://www.vyrostlijisme.cz/pracovni-veletrhy-poznej-se-osobne-s-firmami-ktete-zajimaji>
- [48] *Mléčné dezerty (zdravě)* [online]. [cit. 2019-04-19]. Dostupné z: [https://www.vimcojim.cz/magazin/clanky/o-vyzive/Mlecne-dezerty-\(zdrave\)\\_\\_s10010x9927.html](https://www.vimcojim.cz/magazin/clanky/o-vyzive/Mlecne-dezerty-(zdrave)__s10010x9927.html)
- [49] *4 zajímavé informace, které jste nevěděli o šlehačce* [online]. [cit. 2019-04-19]. Dostupné z: <https://fresh.iprima.cz/jak-na-to/4-veci-ktete-jste-nevedeli-o-slehacce>
- [50] *Kysané mléčné výrobky a jejich druhy* [online]. [cit. 2019-04-19]. Dostupné z: <https://www.stobklub.cz/clanek/kysane-mlecne-vyroby-a-jejich-druhy/>
- [51] *Historie a současnost: O nás* [online]. [cit. 2019-04-19]. Dostupné z: <https://www.mlekarna-valmez.cz/historie-a-soucasnost>
- [52] *Marketingové makroprostředí* [online]. [cit. 2019-04-19]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/marketing/marketingove-makroprostredi>
- [53] *Bez GMO. Nový certifikát zaručí ověřené potraviny* [online]. [cit. 2019-04-19]. Dostupné z: <https://www.vitalia.cz/clanky/bez-gmo-novy-certifikat-zaruci-overene-potraviny/>
- [54] *Analýza vnějšího okolí podniku* [online]. [cit. 2019-04-19]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/zacatek-podnikani/zalozeni-spolecnosti/analiza-vnejsiho-okoli-podniku-slepte>

## Seznam zkratk

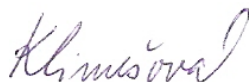
apod.	a podobně
tzn.	to znamená
a.s.	akciová společnost
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
mil.	milion
tis.	tisíc
UHT	Ultra-high temperature processing
pH	potential of hydrogen
R&D	Research and Development
MSK	Moravskoslezský deník
TV	televize
km	kilometr
IFS	International Food Standard
ISO	International Organization for Standardization
GMO	Geneticky modifikovaný organismus
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
HR	human resources

## Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 26. dubna 2019



Bc. Denisa Klimešová

## **Seznam příloh**

Příloha 1 Loga mlékáren

Příloha 2 Návrhy pracovních inzerátů

Příloha 3 Dotazník stávající zaměstnanci

Příloha 4 Dotazník potenciální zaměstnanci

Příloha 5 Základní výsledky výzkumu

Příloha 6 Chí-kvadrát testy

## Příloha 1 Loga mlékáren

Obr. 1.1 Logo Mlékárna Kunín a.s.



Zdroj: [www.mlekarna-kunin.cz](http://www.mlekarna-kunin.cz)

Obr. 1.2 Logo Ekomilk a.s.



Zdroj: [www.ekomilk.cz](http://www.ekomilk.cz)

Obr. 1.3 Logo Mlékárna Valašské Meziříčí, spol. s.r.o.



Zdroj: [www.mlekarna-valmez.cz](http://www.mlekarna-valmez.cz)

Obr. 1.4 Logo Olma a.s.



Zdroj: [www.olma.cz](http://www.olma.cz)

Obr. 1.5 Logo Müller ČR/SR k.s.



Zdroj: [www.mullermilch.cz](http://www.mullermilch.cz)

Obr. 1.6 Logo Madeta a.s.



**Tak chutná mléko**

Zdroj: [www.madeta.cz](http://www.madeta.cz)

Obr. 1.7 Logo Mlékárna Hlinsko a.s.



Zdroj: [www.tatramleko.cz](http://www.tatramleko.cz)



Obr. 1.8 Logo Pragolaktos a.s.



Zdroj: [www.pragolaktos.cz](http://www.pragolaktos.cz)

## **Příloha 2 Návrhy pracovních inzerátů**

### **Pracovní portály**

#### **Hlavička 1:**

U nás se uskutečňuje tradiční výroba a distribuce mléčných výrobků té nejvyšší kvality. A kdo jsme? Přece Mlékárna Kunín a.s., jednička na českém mléčném trhu.

Od roku 2007 jsme také součástí francouzské společnosti LACTALIS, která v 61 zemích světa zaměstnává přes 55 000 zaměstnanců a je v současnosti největší mlékárenskou společností na světě.

Právě hledáme kolegy na pozici **Obsluha technologického zařízení – Paster specialista**, pro naši provozovnu v **Ostravě-Martinově**. Přidejte se k nám!

#### **Hlavička 2:**

U nás se vyrábí a distribuují ty nejlepší a nejkvalitnější tradiční mléčné výrobky. A kdo jsme? Přece Mlékárna Kunín a.s., jednička na českém mléčném trhu.

Od roku 2007 jsme také součástí francouzské společnosti LACTALIS, která v 61 zemích světa zaměstnává přes 55 000 zaměstnanců a je v současnosti největší mlékárenskou společností na světě.

Právě hledáme kolegy na pozici **Obsluha technologického zařízení – Paster specialista**, pro naši provozovnu v **Ostravě-Martinově**. Přidejte se k nám!

#### **Text 1:**

#### **Co by se vám u nás mohlo líbit?**

- Máte možnost stát se součástí týmu silné značky na trhu
- Nemusíte se bát o své místo, u nás najdete jistotu i stabilitu
- Užít si můžete také nákup výrobků mlékárny za zvýhodněné ceny
- Odměníme vás 13. platem
- Líbila by se vám delší dovolená? U nás máte rovnou 5 týdnů!
- Těšit se můžete také na čisté pracovní prostředí, možnost profesního růstu, příspěvek na penzijní připojištění po roce práce u nás a také na závodní stravování
- Vybavíme vás kvalitním pracovním oděvem a ochrannými pomůckami
- A v neposlední řadě je vám k dispozici naše svozová doprava ze směru Nový Jičín – Kunín – Bartošovice – Hukovice – Studénka – Martinov a zpět, a to na všechny směny!

#### **Co bude náplní vaší práce?**

- základní tepelné ošetření mléka
- příprava směsi podle technologických norem (výpočty, vážení, kontrola surovin)
- obsluha technologického zařízení (výroba kysaných výrobků – jogurty, zakysané smetany, mléčných dezertů – mléčná rýže)

- odběr vzorků pro laboratorní analýzu
- obsluha centrální čistící stanice
- sanitační práce na středisku
- vedení dokumentace (výrobních záznamů) a formulářů HACCP
- dodržování technologických postupů (kontrola výrobního procesu) a hygienických předpisů

### **A jací byste měli být?**

- Zodpovědní a také kreativci s proaktivním přístupem
- Znalí práce s PC
- Středoškolsky vzdělaní nebo vyučení, v potravinářství nebo mlékárenství výhodou
- A praxe? Ta vám může pomoci, není pro nás však podmínkou

### **Text 2:**

**A jaká je práce Paster speciality?** Provádí základní tepelné ošetření mléka, připravuje směsi podle technologických norem a obsluhuje technologická zařízení. Aby byly naše výrobky nezávadné, odebírá vzorky pro laboratorní analýzu a kontroluje dodržování přísných technologických a hygienických postupů a předpisů. Nepostradatelné je také vedení dokumentace a formulářů HACCP.

Máte možnost stát se součástí týmu silné a stabilní značky na trhu. O své místo se nemusíte bát, u nás najdete tolik potřebnou jistotu a stabilitu. Užít si můžete také nákup výrobků mlékárny za zvýhodněné ceny.

Líbila by se vám delší dovolená? U nás máte rovnou 5 týdnů! Těšit se můžete také na čisté pracovní prostředí, možnost profesního růstu, příspěvek na penzijní připojištění po roce práce u nás a také na závodní stravování. Vybavíme vás kvalitním pracovním oděvem a ochrannými pomůckami. A v neposlední řadě je vám k dispozici naše svozová doprava ze směru Nový Jičín – Kunín – Bartošovice – Hukovice – Studénka – Martinov a zpět, a to na všechny směny!

**A jací byste měli být?** Oceňujeme především zodpovědnost, kreativitu a proaktivní přístup. Cizí by pro vás neměla být ani práce s PC a praxe je výhodou nikoliv podmínkou.

## **Sociální síť**

### **Text 1:**

#### **Obsluha technologického zařízení – Paster specialista**

Chcete se stát součástí týmu silné značky na trhu? Hledáte stabilní a zajímavou práci? Rozumíte si s technologií výroby mléka a práce na směny vám nevadí?

Pokud je vaše odpověď na výše uvedené otázky ANO, pak do našeho kolektivu bezpochyby patříte.

Neváhejte a přidejte se k nám!

### **Text 2:**

Hola, hola práce volá. Každý den už od rozbřesku farmář plní mlékem misku. Spěchá potom do Kunína, v mlékárně je přece prima!

Staňte se součástí týmu silné značky na trhu! Jsme Mlékárna Kunín a.s., výrobce a distributor mléčných výrobků té nejvyšší kvality. Podívejte se na naše pracovní nabídky.

## **Příloha 3 Dotazník stávající zaměstnanci**

### **Analýza image zaměstnavatele na trhu mlékárenských výrobků**

Vážení respondenti,

ráda bych Vás požádala o vyplnění dotazníku k mé diplomové práci, která se týká analýzy image zaměstnavatele na trhu mlékárenských výrobků.

Dotazník je zcela anonymní a výsledky z něj budou použity pouze pro vypracování mé diplomové práce. Odpovědi prosím kroužkujte.

Děkuji za Váš čas.

Bc. Denisa Klimešová (studentka VŠB-TUO)

Pokud není u otázky uvedeno jinak, zakroužkujte prosím pouze jednu odpověď.

#### **1. Jak/kde jste se o práci ve společnosti Mlékárna Kunín dozvěděl/a? (vyberte max. 2 možnosti)**

- |   |                                |
|---|--------------------------------|
| 1.1 Tištěná média (noviny, časopisy, ...)                     | 1.6 Úřad práce                 |
| 1.2 TV  | 1.7 Doporučení rodiny a přátel |
| 1.3 Rádio/rozhlas   | 1.8 Jinde: .....               |
| 1.4 Sociální média (Facebook, Twitter, LinkedIn, ...)         |                                |
| 1.5 Internet (online noviny, časopisy, inzertní portály, ...) |                                |

#### **2. Co vás na společnosti zaujalo natolik, že jste se rozhodl/a přihlásit, přijmout nabídku právě ve společnosti Mlékárna Kunín a.s.? (vyberte max. 2 možnosti)**

- |                                   |                                |
|-----------------------------------|--------------------------------|
| 2.1 Finanční ohodnocení           | 2.5 Pracovní doba              |
| 2.2 Kultura a hodnoty společnosti | 2.6 Zajímavost zaměstnání      |
| 2.3 Přátelské pracovní prostředí  | 2.7 Možnost kariérního rozvoje |
| 2.4 Nabízené benefity             | 2.8 Možnost dalšího vzdělávání |

#### **3. Které z následujících benefitů jsou pro vás nejdůležitější? (vyberte max. 3 možnosti)**

- |   |                                  |
|---|----------------------------------|
| 3.1 Závodní stravování                          | 3.6 13. plat                     |
| 3.2 Sleva na firemní výrobky                    | 3.7 Příspěvek na sport, vitamíny |
| 3.3 Firemní paušál                              | 3.8 Občerstvení na pracovišti    |
| 3.4 Příspěvek na penzijní připojištění          | 3.9 5 dní dovolení navíc         |
| 3.5 Příspěvek na dopravu/firemní svoz autobusem | 3.10 Docházkový bonus            |

#### **4. Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky. Označte prosím na škále 1-5 (kde 1 znamená zcela souhlasím a 5 zcela nesouhlasím).**

4.1 Firma o sobě dává potenciálním zaměstnancům dostatečně vědět  
Zcela souhlasím      1      2      3      4      5      Zcela nesouhlasím

4.2 Firma má na pracovním trhu pověst dobrého zaměstnavatele  
Zcela souhlasím      1      2      3      4      5      Zcela nesouhlasím

4.3 Firma poskytuje svým zaměstnancům pocit jistoty pracovního místa  
Zcela souhlasím      1      2      3      4      5      Zcela nesouhlasím

4.4 Komunikace mezi firmou a zaměstnanci je dostačující  
Zcela souhlasím      1      2      3      4      5      Zcela nesouhlasím

4.5 Firma se o své zaměstnance stará a zajímá se o ně  
Zcela souhlasím      1      2      3      4      5      Zcela nesouhlasím

4.6 Firma nabízí fěrové pracovní podmínky (stejně pro všechny)  
Zcela souhlasím      1      2      3      4      5      Zcela nesouhlasím

4.7 Firma poskytuje možnost profesního rozvoje potřebného pro výkon dané pozice  
Zcela souhlasím      1      2      3      4      5      Zcela nesouhlasím

4.8 Firma nabízí zajímavé platové ohodnocení  
Zcela souhlasím      1      2      3      4      5      Zcela nesouhlasím

4.9 Firmu vnímám jako atraktivního zaměstnavatele  
Zcela souhlasím      1      2      3      4      5      Zcela nesouhlasím

4.10 Firma poskytuje možnost a prostor pro vzdělávání  
Zcela souhlasím      1      2      3      4      5      Zcela nesouhlasím

4.11 Firma poskytuje příjemné a bezpečné pracovní prostředí  
Zcela souhlasím      1      2      3      4      5      Zcela nesouhlasím

## **5. Uvažujete v současné době o změně zaměstnání?**

5.1 Vůbec neuvažuji

5.2 Občas uvažuji

5.3 Často uvažuji

## **6. Co by pro Vás bylo důvodem ke změně zaměstnání? (vyberte max. 3 možnosti)**

6.1 Nepřátelský kolektiv

6.2 Špatné/nedostatečné finanční ohodnocení

6.3 Pracovní doba

6.4 Pracovní vytížení (stres)

6.5 Konflikty s nadřízeným

6.6 Dojezdová vzdálenost

6.7 Zajímavější zaměstnání

6.8 Nemožnost pracovního růstu

## **7. Jak dlouho pracujete ve společnosti Mlékárna Kunín a.s.?**

7.1 méně než rok

7.2 1-2 roky

7.3 3-5 let

7.4 6-10 let

7.5 10 a více let

## **8. V jakém oddělení ve společnosti Mlékárna Kunín a.s. pracujete?**

- 8.1 Oddělení výroby
- 8.2 Oddělení expedice
- 8.3 Oddělení kvality
- 8.4 Nákupní oddělení
- 8.5 Technické oddělení
- 8.6 Administrativa

## **9. Doporučil/a byste společnost Mlékárna Kunín a.s. svým známým?**

- 9.1 Určitě ano
- 9.2 Spíše ano
- 9.3 Spíše ne
- 9.4 Určitě ne
- 9.5 Nevím

## **10. Pohlaví**

- 10.1 Muž
- 10.2 Žena

## **11. Věk**

- 11.1 18-24
- 11.2 25-34
- 11.3 35-44
- 11.4 45-54
- 11.5 55 a více

## **12. Nejvyšší dosažené vzdělání**

- 12.1 Základní
- 12.2 Středoškolské s vyučením
- 12.3 Středoškolské s maturitou
- 12.4 Vysokoškolské

## **Příloha 4 Dotazník potenciální zaměstnanci**

### **Analýza image zaměstnavatele na trhu mlékárenských výrobků**

Vážený respondent,

ráda bych Vás požádala o vyplnění dotazníku k mé diplomové práci, která se týká analýzy image zaměstnavatele na trhu mlékárenských výrobků.

Dotazník je zcela anonymní a výsledky z něj budou použity pouze pro vypracování mé diplomové práce. Odpovědi prosím kroužkujte.

Děkuji za Váš čas.

Bc. Denisa Klimešová (studentka VŠB-TUO)

Pokud není u otázky uvedeno jinak, zakroužkujte prosím pouze jednu odpověď.

#### **1. Na jaké pracovní pozici momentálně pracujete?**

- 1.1 Manuální/dělnická
- 1.2 Administrativní
- 1.3 Manažerská
- 1.4 Momentálně nemám práci

#### **2. Pokud momentálně nemáte práci, na jaké pracovní pozici obvykle pracujete?**

- 2.1 Manuální/dělnická
- 2.2 Administrativní
- 2.3 Manažerská

#### **3. Jaké informační zdroje využíváte nejčastěji pro hledání zaměstnání? (vyberte max. 2 zdroje)**

- |   |                 |
|---|-----------------|
| 3.1 Tištěná média (noviny, časopisy, ...)                     | 3.5 TV          |
| 3.2 Sociální sítě (Facebook, Twitter, LinkedIn, ...)          | 3.6 Úřad práce  |
| 3.3 Rádio/rozhlas   | 3.7 Jiné: ..... |
| 3.4 Internet (online noviny, časopisy, inzertní portály, ...) |                 |

#### **4. Jaké sociální sítě využíváte obecně nejčastěji? (vyberte max. 2 možnosti)**

- |               |                               |
|---------------|-------------------------------|
| 4.1 Facebook  | 4.5 Snapchat                  |
| 4.2 Google+   | 4.6 Twitter                   |
| 4.3 Instagram | 4.7 Jiné                      |
| 4.4 LinkedIn  | 4.8. Nevyužívám sociální sítě |

#### **5. Využil/a jste někdy služeb personální agentury pro hledání zaměstnání?**

- 5.1 Ano
- 5.2 Ne



**6. Pokud ne, uvažoval/a byste o využití služeb personální agentury při hledání zaměstnání?**

- 6.1 Určitě ano
- 6.2 Spíše ano
- 6.3 Spíše ne
- 6.4 Určitě ne
- 6.5 Nevím

**7. Navštívil/a jste někdy pracovní veletrh nebo jinou akci s možností seznámení se s nabídkami na českém pracovním trhu?**

- 7.1 Ano
- 7.2 Ne

**8. Které z následujících benefitů jsou pro vás nejdůležitější při výběru zaměstnání? (vyberte max. 3 možnosti)**

- |  |   |
|--|---|
| 8.1 Příspěvek na dopravu               | 8.6 Příplatky/13. plat  |
| 8.2 Stravenky/závodní stravování       | 8.7 Příspěvek na sport, rekreaci, vitamíny                    |
| 8.3 Příspěvek na dovolenou             | 8.8 Sleva na firemní výrobky                                  |
| 8.4 Příspěvek na penzijní připojištění | 8.9 Občerstvení na pracovišti                                 |
| 8.5 Firemní paušál                     | 8.10 Sick holiday (možnost zůstat doma při krátkodobé nemoci) |

**9. Jaký způsob odměňování za práci vám nejvíce vyhovuje?**

- 9.1 Podle odvedeného výkonu
- 9.2 Podle počtu odpracovaných hodin

**10. Která z následujících kritérií jsou pro Vás nejdůležitější při výběru zaměstnavatele? (vyberte max. 3 kritéria)**

- |  |   |
|--|---|
| 10.1 Image a dobrá pověst společnosti              | 10.9 Společnost je vedoucí firmou na trhu |
| 10.2 Vzdálenost pracoviště od místa bydliště       | 10.10 Možnost dalšího vzdělávání          |
| 10.3 Příjemné pracovní prostředí                   | 10.11 Atraktivní platové ohodnocení       |
| 10.4 Kolektiv a dobré vztahy na pracovišti         |   |
| 10.5 Možnost sladění osobního a pracovního života  |   |
| 10.6 Férové pracovní podmínky (stejně pro všechny) |   |
| 10.7 Různorodost práce                             |   |
| 10.8 Jistota pracovního místa                      |   |

**11. Jaké výrobce mléčných produktů znáte? (Pokud žádné neznáte, napište prosím – Neznám).**

.....

**12. Znáte společnost Mlékárna Kunín a.s.?**

12.1 Ano

12.2 Ne (jděte na otázku č. 21)

**13. Kde jste se o společnosti Mlékárna Kunín a.s. dozvěděl/a? (vyberte max. 2 možnosti)**

13.1 Sociální sítě (Facebook, Twitter, aj.)

13.6 Přátelé/známí

13.2 Veletrh práce

13.7 Pracovní portály (Jobs.cz, Práce.cz)

13.3 Noviny, časopisy

13.8 Úřad práce

13.4 TV, rozhlas

13.9 Jinde: .....

13.5 Články na internetu

**14. Kupujete produkty od společnosti Mlékárna Kunín a.s.?**

14.1 Velmi často

14.2 Pravidelně

14.3 Příležitostně

14.4 Vůbec ne

**15. Víte, kde se nachází výrobní závody společnosti Mlékárna Kunín a.s.?**

15.1 Ano

15.2 Ne

**16. Pokud jste v otázce č.15 zvolil/a ano, napište prosím, kde se výrobní závody společnosti Mlékárna Kunín a.s. nachází**

.....

**17. Všiml/a jste si někde prezentace společnosti Mlékárna Kunín a.s. jako zaměstnavatele? (vyberte max. 3 možnosti)**

17.1 Inzerát v MHD

17.2 Inzerát v novinách/časopise

17.3 Inzerát na Jobs.cz nebo Prace.cz

17.4 Inzerce v jiném online médiu (jiné inzertní weby, sociální sítě, online noviny, ...)

17.5 Inzerát na veřejných lavičkách

17.6 Inzerce v rádiu

17.7 Inzerce v TV

17.8 Inzerce na webových stránkách společnosti Mlékárna Kunín a.s.

17.9 Nikde jsem si prezentace společnosti nevšiml/a

**18. Vnímáte společnost Mlékárna Kunín a.s. jako atraktivního zaměstnavatele?**

18.1 Určitě ano

18.2 Spíše ano

18.3 Spíše ne

18.4 Určitě ne

18.5 Nevím

**19. Co se vám vybaví ve spojení se společností Mlékárna Kunín a.s. jako zaměstnavatelem? (pokud se vám nic nevybaví, nechte pole prázdné)**

.....

**20. Uvažoval/a byste někdy (ucházel/a byste se někdy) o práci ve společnosti Mlékárna Kunín a.s.?**

- 20.1 Určitě ano
- 20.2 Spíše ano
- 20.3 Spíše ne
- 20.4 Určitě ne
- 20.5 Nevím

**21. Pokud jste v otázce č. 19 zvolil/a jako odpověď spíše ne nebo určitě ne, napište prosím důvod.**

.....

.....

**22. Pohlaví**

- 22.1 Muž
- 22.2 Žena

**23. Věk**

- 23.1 18-24
- 23.2 25-34
- 23.3 35-44
- 23.4 45-54
- 23.5 55 a více

**24. Nejvyšší dosažené vzdělání**

- 24.1 Základní
- 24.2 Středoškolské s vyučením
- 24.3 Středoškolské s maturitou
- 24.4 Vysokoškolské

## Příloha 5 Základní výsledky výzkumu

Tab. 5.1 Struktura pracovníků podle pracovního oddělení

**V jakém oddělení ve společnosti Mlékárna Kunín a.s. pracujete?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Oddělení výroby	46	52,3%	52,3%	52,3%
Oddělení expedice	25	28,4%	28,4%	80,7%
Oddělení kvality	1	1,1%	1,1%	81,8%
Nákupní oddělení	1	1,1%	1,1%	83%
Technické oddělení	5	5,7%	5,7%	88,6%
Administrativa	10	11,4%	11,4%	100%
Total	88	100%	100%	

Tab. 5.2 Zdroje povědomí o společnosti

**Jak/kde jste se o práci ve společnosti dozvěděl/a?**

	Responses		Percent of Cases
	N	Percent	
tištěná média	5	5%	5,7%
TV	4	4%	4,6%
sociální média	7	6,9%	8%
internet	34	33,7%	39,1%
úřad práce	13	12,9%	14,9%
doporučení rodiny a přátel	29	28,7%	33,3%
agentura	2	2%	2,3%
head Hunter	2	2%	2,3%
osobní dotaz přímo v závodu	3	3%	3,4%
škola - v oboru	1	1%	1,1%
web Mlékárny Kunín	1	1%	1,1%
Total	101	100%	116,1%

Tab. 5.3 Zájem pracovat ve společnosti

**Co vás na společnosti zaujalo natolik, že jste se rozhodl/a přijmout nabídku právě zde?**

	Responses		Percent of Cases
	N	Percent	
finanční ohodnocení	39	28,1%	44,3%
kultura a hodnoty společnosti	7	5,%	8%
přátelské pracovní prostředí	16	11,5%	18,2%
nabízené benefity	24	17,3%	27,3%
pracovní doba	14	10,1%	15,9%
zajímavost zaměstnání	31	22,3%	35,2%
možnost kariérního rozvoje	5	3,6%	5,7%
možnost dalšího vzdělávání	3	2,2%	3,4%
Total	139	100%	158%

Tab. 5.4 Preference zaměstnaneckých benefitů

**Které z následujících benefitů jsou pro vás nejdůležitější?**

	Responses		Percent of Cases
	N	Percent	
závodní stravování	4	1,8%	4,5%
sleva na firemní výrobky	29	12,8%	33%
firemní paušál	3	1,3%	3,4%
příspěvek na penzijní připojištění	22	9,7%	25,0%
příspěvek na dopravu/firemní svoz autobusem	11	4,8%	12,5%
13. plat	76	33,5%	86,4%
příspěvek na sport, vitamíny	3	1,3%	3,4%
občerstvení na pracovišti	2	0,9%	2,3%
5 dní dovolení navíc	46	20,3%	52,3%
docházkový bonus	31	13,7%	35,2%
Total	227	100%	258%

Tab. 5.5 Úmysl fluktuace

**Uvažujete v současné době o změně zaměstnání?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Vůbec neuvažuji	48	54,5%	54,5%	54,5%
Občas uvažuji	32	36,4%	36,4%	90,9%
Často uvažuji	8	9,1%	9,1%	100%
Total	88	100%	100%	

Tab. 5.6 Důvody ke změně zaměstnání

**Co by pro vás bylo důvodem ke změně zaměstnání?**

	Responses		Percent of Cases
	N	Percent	
nepřátelský kolektiv	36	17,3%	40,9%
špatné/nedostatečné finanční ohodnocení	43	20,7%	48,9%
pracovní doba	18	8,7%	20,5%
pracovní vytížení (stres)	24	11,5%	27,3%
konflikty s nadřízeným	35	16,8%	39,8%
dojezdová vzdálenost	20	9,6%	22,7%
zajímavější zaměstnání	25	12%	28,4%
nemožnost pracovního růstu	7	3,4%	8,%
Total	208	100%	236,4%

Tab. 5.7 Délka pracovního poměru

**Jak dlouho pracujete ve společnosti Mlékárna Kunín a.s.?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Méně než rok	12	13,6%	13,6%	13,6%
1-2 roky	11	12,5%	12,5%	26,1%
3-5 let	22	25%	25%	51,1%
6-10 let	23	26,1%	26,1%	77,3%
10 a více let	20	22,7%	22,7%	100%
Total	88	100%	100%	

Tab. 5.8 Doporučení společnosti jako zaměstnavatele

**Doporučil/a byste společnost Mlékárna Kunín a.s.  
svým známým?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
určitě ano	24	27,3%	27,3%	27,3%
spíše ano	42	47,7%	47,7%	75%
spíše ne	11	12,5%	12,5%	87,5%
určitě ne	8	9,1%	9,1%	96,6%
nevím	3	3,4%	3,4%	100%
Total	88	100%	100%	

Tab. 5.9 Pracovní pozice

**Na jaké pracovní pozici momentálně pracujete?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Manuální/dělnická	101	71,6%	71,6%	71,6%
Administrativní	22	15,6%	15,6%	87,2%
Manažerská	9	6,4%	6,4%	93,6%
Momentálně nemám práci	9	6,4%	6,4%	100%
Total	141	100%	100%	

Tab. 5.10 Zdroje vyhledávání potenciálního zaměstnavatele

**Jaké informační zdroje využíváte nejčastěji  
pro hledání zaměstnání?**

	Responses		Percent of Cases
	N	Percent	
tištěná média	7	3,2%	5%
sociální sítě	58	26,9%	41,1%
rádio/rozhlas	1	0,5%	0,7%
internet	132	61,1%	93,6%
úřad práce	17	7,9%	12,1%
doporučení rodiny a přátel	1	0,5%	0,7%
Total	216	100%	153,2%

Tab. 5.11 Nejčastěji využívané sociální sítě

**Jaké sociální sítě využíváte všeobecně nejčastěji?**

	Responses		Percent of
	N	Percent	Cases
facebook	125	61,0%	88,7%
google+	23	11,2%	16,3%
instagram	42	20,5%	29,8%
linkedIN	4	2%	2,8%
twitter	3	1,5%	2,1%
jiné	2	1%	1,4%
nevyužívám sociální sítě	6	2,9%	4,3%
Total	205	100%	145,4%

Tab. 5.12 Využití personální agentury

**Využil/a jste někdy služeb personální agentury pro hledání zaměstnání?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ne	95	67,4%	67,4%	100%
Total	141	100%	100%	

Tab. 5.13 Úvaha o využití personální agentury

**Pokud ne, uvažoval/a byste o využití služeb personální agentury při hledání zaměstnání?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
určitě ano	10	7,1%	8,1%	8,1%
spíše ano	25	17,7%	20,2%	28,2%
spíše ne	58	41,1%	46,8%	75%
určitě ne	31	22%	25%	100%
Total	124	87,9%	100%	
Missing nevím	17	12,1%		
Total	141	100%		



Tab. 5.14 Návštěva pracovního veletrhu

**Navštívil/a jste někdy pracovní veletrh nebo jinou akci s možností seznámení se s nabídkami na českém pracovním trhu?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ano	60	42,6%	42,6%	42,6%
Ne	81	57,4%	57,4%	100%
Total	141	100%	100%	

Tab. 5.15 Zaměstnanecké benefity

**Které z následujících benefitů jsou pro vás nejdůležitější?**

	Responses		Percent of
	N	Percent	Cases
příspěvek na dopravu	21	5,6%	14,9%
stravenky/závodní stravování	75	20,2%	53,2%
příspěvek na dovolenou	40	10,8%	28,4%
příspěvek na penzijní pojištění	43	11,6%	30,5%
firemní paušál	6	1,6%	4,3%
příspěvek na sport, rekreaci, vitamíny	21	5,6%	14,9%
sleva na firemní výrobky	11	3%	7,8%
občerstvení na pracovišti	10	2,7%	7,1%
příplatky/13 plat	100	26,9%	70,9%
sick holiday (možnost zůstat doma při krátkodobé nemoci)	45	12,1%	31,9%
Total	372	100%	263,8%

Tab. 5.16 Způsob odměňování

**Jaký způsob odměňování za práci vám nejvíce vyhovuje?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
podle odvedeného výkonu	42	29,8%	29,8%	29,8%
podle počtu odpracovaných hodin	99	70,2%	70,2%	100%
Total	141	100%	100%	

Tab. 5.17 Klíčové faktory při výběru zaměstnavatele

**Která z následujících kritérií jsou pro Vás nejdůležitější při výběru zaměstnavatele?**

	Responses		Percent of
	N	Percent	Cases
image a dobrá pověst společnosti	16	4,0%	11,3%
vzdálenost pracoviště od místa bydliště	65	16,4%	46,1%
příjemné pracovní prostředí	33	8,3%	23,4%
kolektiv a dobré vztahy na pracovišti	60	15,2%	42,6%
možnost sladění osobního a pracovního života	37	9,3%	26,2%
férové pracovní podmínky (stejně pro všechny)	36	9,1%	25,5%
různorodost práce	30	7,6%	21,3%
jistota pracovního místa	31	7,8%	22,0%
možnost dalšího vzdělávání	15	3,8%	10,6%
atraktivní platové ohodnocení	73	18,4%	51,8%
Total	396	100,0%	280,9%

Tab. 5.18 Spontánní znalost mlékárenských společností

**Jaké výrobce mléčných produktů znáte?**

	Responses		Percent of
	N	Percent	Cases
Kunín	110	48%	84,6%
Madeta	14	6,1%	10,8%
Danone	55	24%	42,3%
Olma	39	17%	30%
Tatra	11	4,8%	8,5%
Total	229	100%	176,2%

Tab. 5.19 Vyvolaná znalost společnosti Mlékárna Kunín a.s.

**Znáte společnost Mlékárna Kunín a.s.?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ano	139	98,6%	98,6%	98,6%
Ne	2	1,4%	1,4%	100%
Total	141	100%	100%	

Tab. 5.20 Zdroje povědomí o společnosti

**Kde jste se o společnosti Mlékárna Kunín a.s. dozvěděl/a?**

	Responses		Percent of Cases
	N	Percent	
sociální sítě (Facebook, Twitter, aj.)	16	8,6%	11,5%
veletrh práce	3	1,6%	2,2%
noviny, časopisy	17	9,2%	12,2%
TV, rozhlas	49	26,5%	35,3%
články na internetu	16	8,6%	11,5%
přátelé/známí	32	17,3%	23,0%
pracovní portály (Jobs.cz, Práce.cz)	4	2,2%	2,9%
úřad práce	3	1,6%	2,2%
billboard	1	0,5%	0,7%
bydliště v okolí	9	4,9%	6,5%
z obchodu/supermarketu	21	11,4%	15,1%
z výrobků	11	5,9%	7,9%
nevím	3	1,6%	2,2%
Total	185	100,0%	133,1%

Tab. 5.21 Koupě produktů společnosti Mlékárna Kunín a.s.

**Kupujete produkty od společnosti Mlékárna Kunín a.s.?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
velmi často	24	17%	17%	17%
pravidelně	42	29,8%	29,8%	46,8%
příležitostně	68	48,2%	48,2%	95%
vůbec ne	7	5%	5%	100%
Total	141	100%	100%	

Tab. 5.22 Znalost sídla společnosti Mlékárna Kunín a.s.

**Víte, kde se nachází výrobní závody  
společnosti Mlékárna Kunín a.s.?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ano	70	49,6%	49,6%	49,6%
Ne	71	50,4%	50,4%	100%
Total	141	100%	100%	

Tab. 5.23 Personální komunikace společnosti Mlékárna Kunín a.s.

**Všiml/a jste si někde prezentace společnosti jako  
zaměstnavatele?**

	Responses		Percent of Cases
	N	Percent	
inzerát v MHD	5	3,1%	3,6%
inzerát v novinách/časopise	5	3,1%	3,6%
inzerát na Jobs.cz nebo Prace.cz	15	9,4%	10,8%
inzerce v jiném online médiu	9	5,6%	6,5%
inzerát na veřejných lavičkách	1	0,6%	0,7%
inzerce v rádiu	3	1,9%	2,2%
inzerce v TV	18	11,3%	12,9%
inzerce na webových stránkách společnosti Mlékárna Kunín a.s.	10	6,3%	7,2%
nikde jsem si prezentace společnosti nevšiml/a	94	58,8%	67,6%
Total	160	100%	115,1%

Tab. 5.24 Vnímání společnosti Mlékárna Kunín a.s. jako perspektivního zaměstnavatele

**Vnímate společnost Mlékárna Kunín a.s. jako atraktivního  
zaměstnavatele?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	určitě ano	5	3,5	5,6	5,6
	spíše ano	48	34	53,3	58,9
	spíše ne	30	21,3	33,3	92,2
	určitě ne	7	5	7,8	100
	Total	90	63,8	100	
Missing	nevím	51	36,2		
Total		141	100		

Tab. 5.25 Asociace se společností Mlékárna Kunín a.s. jako zaměstnavatelem  
**Co se vám vybaví ve spojení se společností Mlékárna Kunín a.s.  
jako zaměstnavatelem?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
0	120	85,1%	85,1%	85,1%
jogurty	2	1,4%	1,4%	86,5%
krávy	2	1,4%	1,4%	87,9%
linkový výroba	1	0,7%	0,7%	88,7%
mléčné výrobky	6	4,3%	4,3%	92,9%
mléko	4	2,8%	2,8%	95,7%
neatraktivní zaměstnání	1	0,7%	0,7%	96,5%
nízká mzda, fluktuace zaměstnanců	1	0,7%	0,7%	97,2%
peklo	1	0,7%	0,7%	97,9%
práce v chladném prostředí	1	0,7%	0,7%	98,6%
problémy s laktózou	1	0,7%	0,7%	99,3%
stabilita (velká společnost)	1	0,7%	0,7%	100%
Total	141	100%	100%	

Tab. 5.26 Úvaha o práci ve společnosti Mlékárna Kunín a.s.

**Uvažoval/a byste někdy (ucházel/a byste se někdy) o práci  
ve společnosti Mlékárna Kunín a.s.?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	určitě ano	6	4,3%	6,1%	6,1%
	spíše ano	28	19,9%	28,3%	34,3%
	spíše ne	35	24,8%	35,4%	69,7%
	určitě ne	30	21,3%	30,3%	100%
	Total	99	70,2%	100%	
Missing	nevím	42	29,8%		
Total		141	100%		

Tab. 5.27 Důvody neochoty pracovat ve společnosti Mlékárna Kunín a.s.

**Pokud jste zvolil/a jako odpověď spíše ne nebo určitě ne, napište prosím důvod.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
0	76	53,9%	53,9%	53,9%
malé platové ohodnocení	5	3,5%	3,5%	57,4%
jiné zaměření/obor	25	17,7%	17,7%	75,2%
vzdálenost od bydliště	3	2,1%	2,1%	77,3%
nezajímavost/neatraktivnost zaměstnání	15	10,6%	10,6%	87,9%
linková práce/práce v chladu	5	3,5%	3,5%	91,5%
špatné reference	4	2,8%	2,8%	94,3%
špatná zkušenost s prací ve firmě	3	2,1%	2,1%	96,5%
špatné pracovní podmínky	5	3,5%	3,5%	100%
Total	141	100%	100%	

## Příloha 6 Chí-kvadrát testy

Tab. 6.1 Test závislosti preference zaměstnaneckých benefitů na pracovním oddělení

Pearson Chi-Square Tests		
V jakém oddělení ve společnosti Mlékárna Kunín a.s. pracujete?		
Benefits	Chi-square	61,143
	df	33
	Sig.	0,002

Tab. 6.2 Test závislosti potřeby změnit zaměstnání na věku

Pearson Chi-Square Tests		
Věk		
Uvažujete v současné době o změně zaměstnání?	Chi-square	19,488
	df	8
	Sig.	0,012

Tab. 6.3 Test závislosti potřeby změnit zaměstnání na délce pracovního poměru

Pearson Chi-Square Tests		
Jak dlouho pracujete ve společnosti Mlékárna Kunín a.s.?		
Uvažujete v současné době o změně zaměstnání?	Chi-square	16,883
	df	8
	Sig.	0,031

Tab. 6.4 Test závislosti potřeby změnit zaměstnání na pracovním oddělení

Pearson Chi-Square Tests		
V jakém oddělení ve společnosti Mlékárna Kunín a.s. pracujete?		
Uvažujete v současné době o změně zaměstnání?	Chi-square	23,638
	df	10
	Sig.	0,009

Tab. 6.5 Test závislosti důvodů ke změně zaměstnání na vzdělání

Pearson Chi-Square Tests		
Nejvyšší dosažené vzdělání		
Důvody ke změně zaměstnání	Chi-square	42,232
	df	27
	Sig.	0,031

Tab. 6.6 Test závislosti délky pracovního poměru na vzdělání

Pearson Chi-Square Tests		
Nejvyšší dosažené vzdělání		
Jak dlouho pracujete ve společnosti Mlékárna Kunín a.s.?	Chi-square	26,445
	df	12
	Sig.	0,009

Tab. 6.7 Test závislosti délky pracovního poměru na pracovním oddělení

Pearson Chi-Square Tests		
V jakém oddělení ve společnosti Mlékárna Kunín a.s. pracujete?		
Jak dlouho pracujete ve společnosti Mlékárna Kunín a.s.?	Chi-square	30,095
	df	12
	Sig.	0,003

Tab. 6.8 Test závislosti doporučení společnosti jako zaměstnavatele na potřebě změnit zaměstnání

Pearson Chi-Square Tests		
Uvažujete v současné době o změně zaměstnání?		
Doporučil/a byste společnost Mlékárna Kunín a.s. svým známým?	Chi-square	35,561
	df	6
	Sig.	,000

Tab. 6.9 Test závislosti nejčastěji používaných sociálních sítí na věku

Pearson Chi-Square Tests		
Věk		
Sociální sítě	Chi-square	78,066
	df	32
	Sig.	,000

Tab. 6.10 Test závislosti nejčastěji používaných sociálních sítí na vzdělání

Pearson Chi-Square Tests		
Nejvyšší dosažené vzdělání		
Sociální sítě	Chi-square	39,158
	df	24
	Sig.	0,026



Tab. 6.11 Test závislosti koupě produktů společnosti na vzdělání

Pearson Chi-Square Tests		
Nejvyšší dosažené vzdělání		
Kupujete produkty od společnosti Mlékárna Kunín a.s.?	Chi-square	23,202
	df	9
	Sig.	0,006

Tab. 6.12 Test závislosti personální komunikace společnosti na vzdělání

Pearson Chi-Square Tests		
Nejvyšší dosažené vzdělání		
Všiml/a jste si někde prezentace společnosti jako zaměstnavatele?	Chi-square	60,482
	df	30
	Sig.	0,001

Tab. 6.13 Test závislosti úvahy o práci ve společnosti na její atraktivitě

Pearson Chi-Square Tests		
Vnímáte společnost jako atraktivního zaměstnavatele?		
Uvažoval/a byste někdy o práci ve společnosti Mlékárna Kunín a.s.?	Chi-square	29,453
	df	9
	Sig.	0,001

Tab. 6.14 T-test pro dvě nezávislé proměnné – postoje zaměstnanců a pohlaví

Group Statistics					
	Pohlaví	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Postoje_součet	muž	30	28,033	10,96227	2,00143
	žena	56	27,071	9,68008	1,29355

Independent Samples Test						
		Levene's Test for Equality of Variances				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
Postoje_součet	Equal variances assumed	0,935	0,336	0,419	84	0,676
	Equal variances not assumed			0,404	53,377	0,688